



UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES,
COMERCIALES Y DERECHO.**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y
MARKETING.**

TESIS:

**“TOTAL QUALITY MANAGEMNET (TQM) UNA
HERRAMIENTA PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD
DE SERVICIO EN LA UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE
S.A.C DE LA PROVINCIA DE CHICLAYO.”**

**PRESENTADA PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMISTRACIÓN Y MARKETING.**

Autor:

CHAVARRY ROJAS, CARLOS ALEJANDRO.

Asesor:

Mg. Nauca Torres, Enrique Santos.

Linea de Investigación:

Gestión Comercial y Marketing

Chiclayo – Perú

2017

FIRMA DEL ASESOR Y JURADOS DE TESIS.

Mg. Enrique Santos Nauca Torres.

ASESOR

Mg, Betty Liliana Vergara Wekselman

PRESIDENTA

Dr. Juan Luis Rodríguez Vega

SECRETARIO

Mg. Enrique Santos Nauca Torres.

VOCAL

DEDICATORIA

A mi madre, por tener la paciencia suficiente para verme lograr este título y enseñarme que con mucho esfuerzo y coraje se puede todo lo que uno deseé.

Para ti madre bella esta tesis.

AGRADECIMIENTOS

Agradecer a Dios por brindarme vida y salud para poder realizar los proyectos que la vida nos tiene preparados y por permitir el apoyo de todas las personas que me brindaron su apoyo para lograr este paso en mi vida.

A mis asesores como el Mg. Enrique Santos Nauca Torres, Dr. Juan Luis Rodríguez Vega

Y en general a cada una de las personas que me acompañaron hasta este momento. A las universidades por la confianza que contribuyeron con información valiosa para que esta tesis salga de lo mejor.

El Autor.

Contenido

INDICE DE TABLAS	7
INDICDE DE FIGURAS.....	8
RESUMEN	9
INTRODUCCIÓN.....	11
MARCO TEÓRICO	19
2.1. Antecedentes bibliográficos.....	19
2.2. Bases teóricas.....	27
2.2.1. Total Quality Management (TQM).....	27
2.2.1.1. Conceptos del Total Quality Management (TQM)	27
2.2.1.3. Implantación del Total Quality Management (TQM).....	29
2.2.1.4. Programa de mejoras del Total Quality Management (TQM)	31
2.2.1.5. Herramientas Genéricas del Total Quality Management (TQM)	41
2.2.2. Calidad de servicio:	48
2.2.2.1. Conceptos de Calidad de Servicio	48
2.2.2.2. Dimensiones de la Calidad de Servicio	50
2.2.2.3. Modelos de la Calidad de Servicio:	51
2.2.2.4. Medidas para la Calidad de Servicio:	55
2.3. Definición de términos básicos.....	64
Normas ISO: La norma ISO	64
Proceso:	65
Producto:	65
Servicio	65
4. HIPOTESIS.....	65
4.1. Hipótesis General:	65
CAPÍTULO III MATERIALES Y MÉTODOS	67
3.1. Operalización de la Variables	67
3.2. Tipo de estudio y diseño de investigación	71
3.2.1. Tipo de estudio	71
Diseño de la investigación	71
3.3. Población y Muestra en estudio	72
3.3.1. Población	72
3.3.2. Muestra.....	73
3.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	75
3.4.1. Métodos de investigación:	75
3.4.2. Técnicas de recolección de datos	76

3.4.3. Descripción de Instrumentos de recolección de datos.....	77
d) Validez y confiabilidad.....	77
3.5. Procesamiento de datos y análisis estadístico.....	79
IV. RESULTADOS.....	83
4.1. Género de la población estudiantil de la Universidad de Lambayeque.	83
4.3. Resumen de información de la entrevista al Vicerrector de la Universidad de Lambayeque.....	101
Planteamiento de la propuesta	103
DESARROLLO DEL METODO DE KAIZEN O MEJORA CONTINUA:	104
PLAN DE MEJORA POR ESTRATEGIAS.....	105
V. DISCUSIÓN	109
DISCUSIÓN.....	109
VI. CONCLUSIONES	112
VII. RECOMENDACIONES.....	114
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	115
ANEXOS.....	118

INDICE DE TABLAS

TABLA 1 GÉNERO DE LA POBLACIÓN ESTUDIANTIL DE LA UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE.	83
TABLA 2 PERCEPCIÓN DE LOS ALUMNOS HACIA LOS ELEMENTOS TANGIBLES DE LA UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE.	84
TABLA 3 PERCEPCIÓN DE LO ALUMNOS DE LA UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE HACIA LA EMPATÍA.	87
TABLA 4 PERCEPCIÓN DE LO ALUMNO DE LA UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE HACIA LA CONFIABILIDAD.	90
TABLA 5 PERCEPCIÓN DE LOS ALUMNOS DE LA UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE HACIA LA CAPACIDAD DE RESPUESTA.	93
TABLA 6 PERCEPCIÓN DE LOS ALUMNOS DE LA UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE HACIA LA SEGURIDAD.	96
TABLA 7 CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE.	99
TABLA 8 RECOMENDACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE POR PARTE DE LA POBLACIÓN ESTUDIANTIL.	100

INDICDE DE FIGURAS

FIGURA 1 GÉNERO DE LA POBLACIÓN ESTUDIANTIL DE LA UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE.	83
FIGURA 2 PERCEPCION DE LOS ALUMNOS HACIA LOS ELEMENTOS TANGIBLES DE LA UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE	85
FIGURA 3 PERCEPCIÓN DE LO ALUMNO DE LA UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE HACIALA EMPATÍA.	88
FIGURA 4 PERCEPCIÓN DE LOS ALUMNOS DE LA UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE HACIALA CONFIABILIDAD.	91
FIGURA 5 PERCEPCIÓN DE LOS ALUMNOS DE LA UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE HACIALA CAPACIDAD DE RESPUESTAS.	94
FIGURA 6 PERCEPCIÓN DE LOS ALUMNOS DE LA UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE HACIALA SEGURIDAD.	97
FIGURA 7 CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE	99
FIGURA 8 RECOMENDACIÓN POR PARTE DE LOS ALUMNOS DE LA UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE.	100

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito Diseñar estrategias basadas en Total Quality Managemnet (TQM) para mejorar la calidad de servicio en la Universidad de Lambayeque de la provincia de Chiclayo. Se utilizara un diseño no experimental, transaccional o transversal descriptivo, de tipo proyectivo.

En la muestra participaran un total de 85 unidades de análisis, a quienes se aplicara un cuestionario - encuesta que está constituida por 24 ítems, con respuestas de tipo cerrado policotómico (Totalmente en desacuerdo; En desacuerdo; Ni de acuerdo, ni en desacuerdo; De acuerdo; Totalmente en de acuerdo) con la finalidad de recoger sus percepciones respecto a las variables mencionadas. Del tratamiento estadístico se utilizara el programa SPSS 24, puesto que facilitará los resultados de la presente investigación.

Palabras claves: Calidad, Normas ISO, Proceso, Producto, Servicio.

ABSTRACT

The present research aims to design strategies based on Total Quality Managemnet (TQM) to improve the quality of service at the University of Lambayeque in the province of Chiclayo. A non-experimental, transitional or transverse descriptive design of a projective type will be used.

In the sample, a total of 85 units of analysis will be used, to which a questionnaire will be applied - a questionnaire that is constituted by 24 items, with closed-type polymorphic responses (Totally disagree; Disagree; Neither agree nor disagree; Agreement, fully agree) with the purpose of collecting their perceptions regarding the variables mentioned. From the statistical treatment, the SPSS 24 program will be used, since it will facilitate the results of the present investigation.

Keywords: Quality, ISO Standards, Process, Product, Service.

I. INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Total Quality Management (TQM) le ha dado un papel fundamental a la calidad en los últimos años. Ahora la calidad le da un peso muy significativo en la forma de planificar organizar, concebir y entender cada actividad de la empresa. Así mismo todos los individuos de la empresa u organización intervienen en esta persecución de mejorar la calidad al margen del papel que ocupen en la estructura de la organización. Sin embargo el TQM no es un proyecto que solo llevan a acabo cierta área de la estructura, sino que requiere toda la participación y compromiso de todos los empleados o trabajadores de la organización.

Con lo concierne a la calidad de servicio son propiedad o conjunto de propiedades correspondientes a algo, que permiten determinar o medir su valor; y el servicio, como la acción y efecto de servir; prestación humana que satisface alguna necesidad social y que no consiste en la producción de bienes materiales.

Hoy en día en este mundo moderno y tecnològicola falta de calidad en el servicio por parte de las empresas prestadoras de servicio es muy notoria y poco satisfactoria por parte de los de los clientes. Esto debido a la poca consentización y poca practica de un plan de Total Quality Management por un lado y también al poco conocimiento que tienen las empresas, del servicio entregado a sus clientes, estas conocidas como brechas.

En cuanto al área de estudio de la presente investigación es la Universidad de Lambayeque rumbo a la acreditación universitaria se encuentra, ubicada en la Calle Tacna N° 065 del Distrito y Provincia de Chiclayo, Región de Lambayeque; zona segura y céntrica de Chiclayo entre dos avenidas principales de la ciudad de Chiclayo las que son la Av, Grau y la Av. Jose Leonardo Ortiz.

Los servicios que ofrece la Universidad de Lambayeque, están enfocados al servicio educativo de nivel superior. Es una Institución de formación profesional que tiene por objeto promover, dirigir, administrar y prestar servicios educativos de nivel superior como Universidad Privada. Se dedica a la formación profesional, a la investigación científica y a la difusión del saber el conocimiento y la cultura, así como a la extensión y proyección social, cuenta con Autonomía Académica, normativa y administrativa dentro del marco legal. La Universidad de

Lambayeque ofrece a su público estudiantil cinco escuelas profesionales que son las unidades académico-administrativas básicas de la estructura universitaria, dedicadas a la formación académica profesional, la investigación científica, la extensión y proyección universitaria, la capacitación, el perfeccionamiento, la creación y producción intelectual. Las escuelas profesionales como unidades básicas de la Universidad, están integradas por profesores y estudiantes. En ellas se estudian diversas disciplinas en concordancia con los planes de estudios aprobados. Cada escuela profesional evalúa sus actividades académicas anualmente y está obligada a cumplir la evaluación de sus planes específicos en cada una de sus dependencias. Por último La Universidad de Lambayeque tiene las siguientes escuelas profesionales: Administración Turística, Administración y Marketing, Ingeniería Comercial, Ingeniería Ambiental y Ingeniería de Sistemas, entre las cuales el público estudiantil puede escoger en qué carrera se pueda desenvolver mejor.

Sin embargo, pese a lo descrito anteriormente y estar orientado a brindar un buen servicio a sus alumnos la Universidad de Lambayeque, se han observado problemas internos en cuanto a la débil calidad del servicio ofrecido por los administrativos de la universidad, la débil respuesta entre los alumnos y los administrativos de la universidad y/o coordinadores de carrera y no hay alguna herramienta de medición de calidad ni existen estándares de calidad que califiquen estos procesos por parte de la universidad.

Por estas razones y de acuerdo a los problemas mencionados, se ha seleccionado en la presente investigación el siguiente problema central: la falta de un plan de Gestión Total de Calidad o Total Quality Management (TQM).

La selección del problema central, el cual será el objeto de estudio, se ha tomado en base a los siguientes criterios:

En la actualidad, podemos decir que el reto empresa u organización es adquirir una competitividad a través de productos o servicios de alta calidad a bajo costo. Aunque no resulta sencillo, un camino para poder cambiar y conseguir la implantación de programas de mejora de la calidad que puedan darse respuestas válidas a las diversas necesidades de los clientes, y por otro lado es disminuir el tiempo empleado en corregir errores, permitiendo a la

organización alcanzar una posición inmejorable para conseguir ventajas competitivas.

El investigador es parte de la empresa, situación que le permite elaborar una propuesta de elaboración de Total Quality Managemnet (TQM) en el área de estudio.

A nivel internacional, Benzaquen y Convers-Sorza (2015)realizo un estudio sobre las empresas en los diferentes sectores del mundo han implementado la TQM como un enfoque de gestión puesto que, si se implementa de manera efectiva, puede fortalecer su posición competitiva; adaptarse al mercado cambiante; lograr mayor productividad; brindar una mejor imagen al mercado; disminuir los excesos, desperdicios y los defectos; mejorar la administración; obtener mayor rentabilidad; mejorar la satisfacción, lealtad y retención del cliente; incrementar la estabilidad laboral, entre otros.

La investigación buscaba comparar si existen diferencias significativas en las empresas colombianas certificadas con aquellas que no lo están y analizar si la certificación ISO 9001 impacta en los factores de éxito de la TQM.

Este estudio toma como referencia la metodología utilizada por Benzaquen (2013) a fin de describir el nivel de calidad en las empresas peruanas con respecto a los nueve factores de TQM estudiados. Sin embargo, en el presente artículo la estructuración del modelo base se ha modificado en tres factores: diseño del producto, gestión de los proveedores y planeamiento de la calidad.

En la investigación se analiza el impacto de la certificación ISO 9001 en la TQM. Se compararan nueve factores del TQM entre empresas certificadas y aquellas empresas que no poseen la certificación. Los factores de TQM analizados son los siguientes: (a) Liderazgo; (b) Planeamiento de la calidad; (c) Auditoría y evaluación de la calidad; (d) Diseño del producto; (e) Gestión de la calidad del proveedor; (f) Control y mejoramiento del proceso; (g) Educación y entrenamiento; (h) Círculos de la calidad; e (i) Enfoque hacia la satisfacción del cliente,

Los resultados de la investigación confirman que las empresas con certificación ISO 9001 en Colombia tienen mejor desempeño en los nueve factores de TQM analizados en el estudio comparadas con empresas no certificadas. Este resultado en la muestra resalta la importancia y los efectos

positivos de la certificación en el nivel de calidad de las empresas colombianas. Además Colombia forma parte de una economía globalizada que ha suscrito varios Tratados de Libre Comercio y existe una tendencia a conformar clústers y redes de valor, donde la relación con los proveedores adquiere mayor importancia. Las empresa certificadas ISO 9001 gestionan de mejor forma sus relaciones con los proveedores respecto a las que no lo están, aumentando de esta forma su competitividad y extendiendo o trascendiendo su sistema de gestión de la calidad organizaciones externas.

A nivel nacional, Benzaquen (2013a) La investigación proporcionó una visión sobre el estado de la implementación de la calidad en las empresas peruanas mediante un estudio longitudinal donde se compara nueve factores de éxito de calidad en una muestra de las empresas peruanas en los años 2006 y 2011 con el objetivo de establecer la evolución del alcance de la gestión de la calidad dentro de las empresas peruanas.

Para la investigación la metodología que se desarrolló fue una herramienta de medición de la calidad que combina los elementos claves, con modificaciones para ser replicado en el Perú y posteriormente en países de Latinoamérica. Así, se realizó un focus group en 2005 con expertos en el tema de gestión de calidad, donde se discutieron y analizaron los factores clave de la calidad con la finalidad de adaptarlos a la realidad de las empresas latinoamericanas. Como resultado de este análisis se estableció una medida de la implementación de la gestión de la calidad en nueve factores.

Las conclusiones son que según el estudio muestra una evolución hacia una mentalidad de calidad, entendiéndola como un proceso de suma de esfuerzos para lograr los objetivos establecidos, por lo que se hace necesaria una capacitación más adecuada al personal, brindándoles la información necesaria especialmente en el uso de herramientas de Gestión de Calidad, así como otorgar actividades relacionadas directamente a los proyectos de calidad con la única finalidad de lograr un mayor trabajo en equipo y compromiso en los trabajadores, el cual permita cumplir con los objetivos establecidos. Igualmente El estudio permite deducir que hay un cambio en la gestión de las empresas peruanas, la tendencia a un cambio de actitud hacia la calidad y no la cantidad, así como la orientación hacia el cliente y cumplir sus requerimientos; sin

embargo, se puede dar un mayor énfasis a la retroalimentación dentro de las empresas peruanas, a través de la medición anual de la satisfacción de los clientes y así verificar que se cumplan los objetivos establecidos.

Benzaquen (2013 b) Este estudio sobre el impacto de tener un Sistema de Gestión de Calidad basado en la certificación ISO 9001 en las empresas peruanas en base a nueve factores de éxito para medir la implementación de la Administración de la Calidad Total (TQM). Se ha analizado 212 empresas, con el objetivo de establecer una comparación entre empresas certificadas y las que no. Además propone que la metodología utilizada para este estudio pueda ser replicada en otros países latinoamericanos.

El propósito de esta investigación fue describir el nivel de calidad en las empresas peruanas con respecto a nueve factores de TQM estudiados y observar las diferencias considerando si están certificadas con ISO 9001. En el presente estudio de acuerdo a la muestra hay que considerar que más del 90% de las empresas certificadas con ISO 9001 son medianas y pequeñas empresas con más 11 años de funcionamiento. Además se puede percibir a través de la investigación una evolución hacia una cultura de calidad en las empresas peruanas, dejando de pensar que la calidad es un concepto relacionado sólo al producto, y que se puede medir sólo cuando el producto llega a manos del cliente, sino a considerar la calidad de los procesos, esencial para ser competitivo; teniendo en cuenta que todo producto se hace a través de un proceso. De esta manera, se considera a la certificación ISO 9001 como un buen primer paso hacia una cultura de calidad.

A nivel local, Tomado como referencia las experiencias en diferentes contextos: internacional, nacional y local, consideran la aplicación del TQM solo MyPHES, más no en universidades. Por lo tanto la presente investigación se orientó específicamente en el diseño de un plan de TQM para mejora la calidad de servicio de Universidad de Lambayeque.

Tenemos a la Universidad San Martín de Porres filial Norte que aplica en sus métodos para mejorar la calidad de su servicio el ciclo de Deming que dentro de sus componentes cuatro fases las cuales son planificar, realizar, comprobar y actuar. Lo ha estado aplicando de una manera sistemática y estructurada que le ha venido dando resultados que le ayuda a identificar y dar solución a problemas durante el tiempo que se encuentra funcionando. Por otro lado tbn

utilizan la herramienta que utiliza esta universidad son los círculos de calidad que consta en contribuir a la mejora continua y al desarrollo de la organización, respetando ,los valores humanos y construcción de un mejor entorno de trabajo y aprovechar el potencial de cada persona. También se rige a las normas de establecidas por la SUNEDU ente que se encarga de normativizar y entregar las licencias respectivas a las universidades para su mejor desempeño.

En caso de la Universidad Señor de Sipán no aplican alguna herramienta de TQM solo se basan en las normas ISO 9000 que describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad y 9001 que especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación, y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente. Además esta norma es válida y rige para cualquier organización, independientemente de su tamaño o sector, que busque mejorar la manera en que se trabaja y funciona. Pero también se rige al estatuto que rige la SUNEDU para la licenciatura y acreditación de sus carreras profesionales.

En base a lo descrito anteriormente, se formuló el siguiente problema de investigación: ¿El diseño de un plan de Total Quality Managemnet (TQM) como herramienta permitirá a la mejora de la calidad de servicio en la Universidad de Lambayeque de la provincia de Chiclayo?

Los objetivos que guiaron en el presente estudio fueron:

Objetivo general: ¿El diseño de estrategias basadas en Total Quality Managemnet (TQM) podrá mejorar la calidad de servicio en la Universidad de Lambayeque de la provincia de Chiclayo?

Con respecto a la justificación, el presente trabajo de investigación se ha propuesto por las siguientes razones:

Los beneficios de este trabajo de investigación tienen un valor práctico ya que responde a una necesidad tangible a los trabajadores y administrativos de

la universidad y le generara a la universidad un plan para la mejora de calidad de servicio hacia sus alumnos en base del Total Quality Managemnet (TQM) como herramienta. En consecuencia elaborar un plan de respuesta inmediata de los trabajadores y administrativos, fomentando integración entre alumnos y administrativos potenciando sus habilidades, conocimientos en el área de investigación. Así mismo lograr cubrir las expectativas de los alumnos de la universidad en consecuencia que los trabajadores un mejor servicio y mejor atención.

En la propuesta del trabajo de investigación, los que se beneficiaran son los alumnos de la universidad, a quienes se pretende encuestar para medir la calidad de servicio de los trabajadores y administrativos de la universidad. Lo que lograra determinar la importancia de la investigación objeto de estudio desde el punto de vista teórico, práctico, metodológico y de relevancia académica.

Mediante la investigación realizada se prevé mejorar la calidad de atención en la universidad hacia los administrativos y trabajadores en base a un plan de Total Quality Managemnet (TQM), como herramienta a mejorar la calidad de servicio satisfaciendo a los alumnos.

La utilidad del presente estudio es la contribución al desarrollo organizacional de la universidad aumentando el nivel de la calidad de su servicio en cuanto a los trabajadores y administrativos, teniendo en cuenta que el recurso humano es muy importante para el desarrollo de todas las empresas y motor del desarrollo empresarial.

El problema del informe de investigación es significativo, puesto que permitirá conocer los resultados de la calidad de servicio y de esta manera plantear un plan de Total Quality Managemnet (TQM).

Finalmente, el presente trabajo servirá de referencia para futuras investigaciones y para futuros profesionales de administración y marketing y otras escuelas afines.

II. MARCO TEÓRICO

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes bibliográficos

2.1.1. Investigaciones Extranjeras

Según Vaca (2014) define al Total Quality Management (TQM) como básicamente una “filosofía” empresarial que se basa en la búsqueda de la satisfacción del cliente. A pesar de la nueva conciencia de entrega de valor al cliente, el TQM implica mucho más que desear los buenos días o regalar los periódicos en un hotel. La Gestión de Calidad implica una actitud por parte de toda la compañía orientada a proporcionar valor al producto o servicio destinado al consumidor. No basta con que la alta dirección de una compañía tenga claro que se debe ofrecer productos mejores, sino que es necesario que se transmita esta filosofía desde los escalafones más altos de la organización hasta el último de los trabajadores de dicha empresa (p.7.3)

Zeithaml & Bitner (citado por Quispe, 2014). dice que el servicio al cliente es el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de las empresas. Muy a menudo el servicio al cliente incluye responder preguntas, tomar pedidos y aspectos relacionados con la facturación, manejo de reclamaciones y, quizá, mantenimiento o reparación previamente comprometidos. El servicio al cliente no solo consiste en venderle algún producto, si no en saber darle respuestas a lo que está buscando, implica varias cosas desde conocer bien lo que se está ofreciendo y saber cómo reaccionar frente a algún problema.

La calidad servicio es una actividad o una serie de actividades de naturaleza intangible que, por regla general, que necesariamente, genera la interacción que se produce entre el cliente y los empleados de servicios de la empresa u organización, o los recursos o bienes físicos o los sistemas del proveedor de servicios, que se proporcionan como soluciones a los problemas del cliente. Así mismo en este proceso intervienen tres cualidades a tener en cuenta las cuales son (a) calidad física, referida al aspecto físico (instalaciones por ejemplo); (b) calidad corporativa, que involucra la imagen de la empresa; y (c) calidad interactiva, que resulta de la interacción entre el personal de servicio de la empresa y el cliente.

Tomado como referencia las experiencias en diferentes contextos: internacional, nacional y local, consideran la aplicación del TQM solo MyPHES, más no en universidades. Por lo tanto la presente investigación se orientó específicamente en el diseño de un plan de TQM para mejora la calidad de servicio de Universidad de Lambayeque.

En almacenes la rebaja (ECUADOR) Santiago Borja y Julián Jijón (2014) realizaron un estudio titulado “PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN EN CALIDAD DE SERVICIO, BASADO EN LA NORMA INTERNACIONAL ISO 9001: 2008, EN EMPRESAS DE COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO.” Con la finalidad de mejorar en los procesos internos de la empresa y, a través de estos, a lograr la gestión de calidad, la satisfacción del cliente y el manejo de las quejas y sugerencias.

El estudio realizado se clasifica en el tipo descriptivo y explicativo y se basa en métodos de análisis y síntesis, de inducción y deducción. En virtud de lo señalado, se aplicaron entrevistas y observación directa como principales técnicas investigativas que sirvieron para la determinación del diagnóstico situacional y, posteriormente, al desarrollo de la propuesta final del trabajo.

Se determinó que la situación de la empresa, en lo que respecta a calidad del servicio, es deficiente, lo que conlleva a una reducción de las ventas con relación a períodos anteriores. Las principales razones de los problemas relativos a la calidad del servicio son la reducida capacitación de los empleados en relaciones humanas y atención al cliente, la falta de motivación del talento humano de la empresa y desinterés de la gerencia en invertir en el desarrollo de soluciones adecuadas a los problemas actuales.

Se propuso a la implementación de un modelo de gestión de calidad diseñado para solventar los inconvenientes actuales de la compañía y mejorar su gestión de manera integral.

Las soluciones propuestas se basaban en las normas internacionales ISO 9001:2008 e ISO 10002:2004; involucran a los procesos primarios de la cadena

de valor que son la selección y mantenimiento de proveedores, compras, logística interna, ventas y atención al cliente.

Se determinó que las empresas que presenten problemas al momento de la entrega de servicio busquen la manera de corregir esta debilidad, ya que lo que busca el cliente actualmente es la calidad no solo del producto sino también la calidad de servicio entregada al momento de adquirir un producto. Por ello es que se ha vuelto más común el deseo de las empresas por mejorar sus procesos mediante la implementación de modelos de gestión de calidad.

En un laboratorio de análisis clínicos (MEXICO) Velazquez (2009) realizó un estudio determinado “APLICACIÓN DE SEIS SIGMA EN UN LABORATORIO DE ANÁLISIS CLÍNICOS” con la finalidad de aplicar la técnica como la del 6 sigma, al igual que otras, sin embargo los orígenes de estas y sus objetivos siempre han sido los mismos, disminuir la variabilidad del proceso, lo que significa estandarizar, siempre con el fin en común de que la organización conozca a conciencia sus procesos y su trabajo, trayendo como consecuencia la búsqueda de comunicación entre todos los miembros de la empresa sin importar jerarquías.

La técnica de investigación que se utilizó en la investigación, se basa en diversas fuentes, siendo la base principal las quejas que se generan internamente en el área de Calidad de las muestras del laboratorio de análisis clínicos, libros, e Internet, con la finalidad de realizar un análisis de la información obtenida, que genera la síntesis, formulación de gráficos y tablas, con la información necesaria, confiable y actual, que permita conformar esta investigación.

Se determinó que Seis sigma más que una técnica nueva, es un método simple y coherente ya que se basa en el análisis de datos siguiendo de cerca las necesidades del cliente, para llegar al objetivo ideal, “del proceso perfecto”.

Sin embargo también noto que 6 sigma va de la mano con diversas herramientas de calidad, lo cual indica que las técnicas de hoy en día pueden trabajar juntas, siempre y cuando la organización tenga claros sus objetivos.

Se concluyó que seis sigma y TQM salieron a flote en épocas diferentes, sin embargo al indagar en los orígenes de ambas, notamos un claro enfoque hacia disminuir la variabilidad de los procesos con la finalidad de aumentar el rendimiento en las empresas.

Finalmente se obtuvo el sigma bajo el cual el Laboratorio de Análisis Clínicos trabaja actualmente un sigma de 2.36, al aumentar el rendimiento a un 91.2% nuestros DPMO disminuyeron, lo que llevo aun sigma mejor, 3.37, para indicar que se lograron los objetivos de mejorar el procedimiento, disminuir costos por el trabajo y aumentar la rentabilidad del negocio.

En el HOTEL ROYAL PEDREGAL (México) Ventura (2008) se llevó a cabo la presente investigación en el Departamento de Recepción de un hotel de gran turismo. En él se evaluó la calidad en el servicio a partir de cinco variables: elementos tangibles, sensibilidad en la atención, fiabilidad, empatía y seguridad, mediante la modificación del modelo Servqual.

Se aplicaron a huéspedes seleccionados con criterios de asiduidad al establecimiento, así como a gente que se dedica en su totalidad a realizar negocios en la Ciudad de México o se hospeda por motivos relacionados con su actividad laboral.

Es de mencionar que este instrumento fue aplicado durante el periodo que comprende del 15 de abril al 15 de Junio del año 2008 a 100 personas que tuvieron una estancia promedio de 1 a 5 noches y fue aplicada al momento de preparar su salida del hotel.

Se concluyó que la sensibilidad con la que es tratado el huésped es el aspecto más relevante que tiene que ser atendido para mejorar la calidad del servicio de este departamento, seguido de la necesidad de mejorar los procesos operativos del departamento para que sean más fiables ante la opinión del huésped; también se tiene la necesidad de fortalecer las habilidades profesionales del personal; las condiciones del espacio y estética de recepción y por último una mayor empatía de los empleados hacia los huéspedes.

2.1.2. Investigaciones Nacionales

En la Universidad de Piura, Sánchez (2015) se realizó un estudio titulado “SEIS SIGMA, FILOSOFÍA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD: ESTUDIO TEÓRICO Y SU POSIBLE APLICACIÓN EN EL PERÚ” Esta tesis se desarrolló siguiendo dos fases bien establecidas: la fase heurística (recolección de todo tipo de información respecto a Seis Sigma: libros, revistas, entrevistas personales con eruditos en el tema, y comunicación constante con consultoras nacionales e internacionales) y la fase hermenéutica (análisis de toda la información recogida).

Se buscó brindar un breve enfoque sobre el concepto y la evolución de la calidad a través de la historia de la humanidad; segundo, conocer y comprender la filosofía de gestión Seis Sigma, resaltar sus beneficios, entender las funciones y responsabilidades de sus participantes, identificar sus fases de ejecución, y las herramientas necesarias; y por último, se presenta un pequeño análisis de esta metodología aplicada a empresas peruanas, así como también recomendaciones para su implementación.

Como conclusión se determina que en el Perú sí es posible mejorar procesos clave dentro de las organizaciones y eliminar defectos sistemáticos, desapareciendo las variaciones que inciden negativamente en los procesos o servicios. Es decir, hay empresas aptas para la aplicación de la filosofía de gestión Seis Sigma.

En la PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ. Roldán, Balbuena, Muñoz (2010) se realizó un estudio llamado “CALIDAD DE SERVICIO Y LEALTAD DE COMPRA DEL CONSUMIDOR EN SUPERMERCADOS LIMEÑOS” La metodología de investigación que fue aplicada correspondió a un estudio cuantitativo de corte transversal del tipo descriptivo-correlacionar. Se utilizó el método de encuestas para obtener la información a través de un cuestionario estructurado y validado, basado en el instrumento de medición del cuestionario CALSUPER. Este se aplicó a una muestra aleatoria de 415 clientes.

La investigación se enfocó en establecer la asociación entre ambos conceptos, calidad de servicio y la lealtad, en clientes de supermercados de Lima, considerando su percepción e intención de comportamiento.

Los resultados de la investigación permitieron establecer que hay una fuerte relación entre la calidad de servicio percibida por el cliente y su lealtad de compra. Los consumidores de los supermercados limeños mostraron una percepción favorable hacia la calidad de servicio recibida, así como altos niveles de lealtad, considerando la amplia oferta existente de este tipo de empresas. La calidad de servicio fue medida en las dimensiones, evidencias físicas, políticas, interacción personal y fiabilidad. De estas, las dos primeras son las que se encuentran más relacionadas con la lealtad medida como intención de comportamiento.

Finalmente, los autores nos recomiendan que las gerencias de los supermercados pongan mayor énfasis a estas dos dimensiones al momento de definir estrategias orientadas a mejorar la calidad de servicio, lo que traerá como consecuencia mayores niveles de fidelización de los actuales y nuevos clientes.

En la PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ, Jordán (2010) se realizó un estudio llamado “LA RELACIÓN ENTRE EL SECTOR INDUSTRIAL Y EL TAMAÑO DE EMPRESA CON LAS PRÁCTICAS DE LA CALIDAD TOTAL Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL” Nos dice que la gestión de la calidad total es un concepto que promueve la mejora en el desempeño operacional de las organizaciones, a través del uso de las prácticas de la calidad total. Los pioneros de este concepto, como Crosby, Deming, o Juran, propusieron que estas prácticas podían ser aplicadas en todo tipo de empresas.

Esta investigación fue tipo cuantitativa, realizada en siete ciudades del Perú, se analizaron las prácticas de compromiso gerencial, enfoque en el cliente, administración de la calidad del proveedor, entrenamiento al trabajador, otorgamiento de poder al trabajador, involucramiento del trabajador, uso y análisis de la información, y diseño del producto; encontrándose que tienen una

relación significativa con el desempeño operacional. Además, se encontró que la relación entre el uso de estas prácticas y el desempeño varía entre las empresas productoras de servicios y las productoras de bienes; así como entre las empresas pequeñas, medianas, y grandes.

Se concluyó que las prácticas de otorgamiento de poder al trabajador e involucramiento del trabajador presentaron la menor correlación con el desempeño operacional, a diferencia de lo que se ha encontrado en países culturalmente distintos al Perú. Esto sugiere que la cultura nacional podría ser uno de los factores relacionados con la efectividad del uso de estas prácticas.

2.1.3. Investigaciones Locales

En la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo (Chiclayo), Martínez Reluz (2014), analizaron un estudio titulado “CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LAS AGENCIAS DE CHICLAYO PARA UNA ENTIDAD DE MICROFINANZAS” La presente investigación se ha desarrollado con la finalidad de evaluar la calidad de atención al cliente, para una entidad de micro finanzas y sus respectivas agencias.

La investigación se realizó mediante el método de cliente oculto, verificando la atención en las ventanillas de operaciones y mediante consultas directas con analistas de crédito. Para ello se hicieron 51 entrevistas bajo este sistema, simulando el proceso de atención como si se tratara de un cliente real. También se aplicaron 100 encuestas fuera de agencia para medir las percepciones de los clientes entorno a la calidad de atención en cada agencia.

Principalmente en materia de calidad de atención y el manejo de información sobre productos, así como la proactividad en generar nuevos clientes o nuevas formas de servicio, que redunden en mayores ingresos o imagen de la entidad.

Se concluyó que los resultados del estudio bajo la técnica de cliente oculto, señalan que los procesos tienen a personalizarse antes que estandarizarse, así

por ejemplo por la misma transacción en Moshoqueque puede demorar el doble que Balta o real Plaza.

Finalmente hay que señalar que tanto en la modalidad de cliente oculto o en la encuesta, existe mucha variabilidad en la percepción de los clientes, primero que el servicio es diverso por día, es decir hay días en donde la atención es buena, otros donde es deficiente, inclusive en la misma agencia y en horarios parecidos, lo cual ya no depende de la afluencia de cola, sino de la personalidad del funcionario.

En la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo (Chiclayo), TOCTO (2014), analizaron un estudio titulado “LA CALIDAD DEL SERVICIO DE CATERING, EN EL SECTOR SOCIAL, DE LA CIUDAD DE CHICLAYO, 2014” La investigación tuvo como objetivo conocer la calidad del servicio de Catering en el sector social, de la ciudad de Chiclayo, durante el año 2014, para saber si se ofreció un buen servicio a los clientes, no obstante con esta investigación también se identificó a las empresas de Catering solicitadas. El diseño de la investigación es cuantitativo.

El tipo de estudio es no Experimental, Transversal y Descriptivo, debido a que el enfoque, no experimental no se puede manipular las variables, los datos a reunir se obtuvieron de las personas que viven en el distrito de Chiclayo; y transversal, porque se recogerán los datos en un momento único. La población tomada para la presente investigación, fueron las personas de la zona urbana del distrito de Chiclayo, distribuidos en dos bloques, de la edad de 30 a 39 años y de 40 a 49 años entre hombres y mujeres de la PEA (Población Económicamente Activa).

Se concluyó que La calidad de los servicios, de las seis empresas de Catering mencionadas, es regular, debido a la falta de conocimiento acerca del servicio; es por ello que no se sabe lo que el cliente espera por el desconocimiento del mercado al que se dirigen.

Por otra parte Las empresas de Catering no capacitan a su personal, porque son contratados eventualmente, y los colaboradores realizan sus tareas de acuerdo a lo que ellos creen conveniente.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Total Quality Management (TQM)

2.2.1.1. Conceptos del Total Quality Management (TQM)

Total Quality Management (TQM) es una mejora de la forma tradicional de hacer negocios. Es una técnica probada que garantiza la supervivencia en competiciones de clase mundial. La cultura y las acciones de una organización pueden transformarse cambiando solamente las acciones de la dirección. Total Quality Management (TQM) es un enfoque integral y estructurado de la gestión organizacional que busca mejorar la calidad de los productos y servicios a través de refinamientos en curso en respuesta a la retroalimentación continua. Analizando las tres palabras, tenemos:

Total-- Composición del conjunto

Calidad - Grado de excelencia que un producto o servicio proporciona

Administración - Acto, arte o manera de manejar, controlar, dirigir, etc.

Por lo tanto, TQM es un arte de gestionar el todo para alcanzar la excelencia. TQM también se define como una filosofía y un conjunto de puntos de referencia que representan la base de una organización que mejora continuamente. Es una aplicación de métodos cuantitativos y recursos humanos para mejorar todos los procesos dentro de una organización y superar las necesidades de los clientes en el presente y en el futuro. TQM integra técnicas de gestión fundamentales, esfuerzos de mejora existentes y herramientas técnicas bajo un enfoque disciplinado. RAI Technology University (2015 pg. 21 a).

Es un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de Desarrollo de Calidad, Mantenimiento de la Calidad y Mejoramiento de la Calidad realizados por los diversos grupos de la Organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes. MP Asesorías (2013 pg. 2)

La gestión de calidad total es el conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada al cliente de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos sobre la calidad.

Siguiendo con este proceso de gestión de la calidad nos damos cuenta que las grandes empresas se dieron cuenta que para garantizar que sus proveedores les enviaran sus productos de acuerdo a sus especificaciones para que organizaran y registraran todos los aspectos de la organización que pudieran influir en la calidad del producto que le suministraban para garantizar la calidad del producto.

(heizer y render, 2001) citado por José Moyano et al (2014 pg. 35 a) nos dice que cuando la gestión de la empresa gira al entorno a la calidad como elemento básico se habla de Gestión de la Calidad Total (GCT) (*Total Quality Management, TQM*). La gestión de la calidad total se acentúa en el compromiso de la dirección con el hecho de que toda la empresa se oriente hacia la excelencia en todos los aspectos relacionados con los productos o servicios que sean importantes para los clientes.

(James 1997, pg 44) citado por José Moyano et al (2014 pg. 35 b) nos dice que la gestión de la calidad total (GCT) es la filosofía que busca obtener el compromiso global de la organización a través de la participación y gestionar eficazmente la calidad para minimizar errores y satisfacer a los clientes de una forma constante.

(Powell 1995) citado por José Moyano et al (2014 pg. 35 c) considera que la GCT como un recurso estratégico en la gestión y como una fuente potencial de ventaja competitiva sostenible.

Juran y Blanton (2013 pg. 14.4) Nos dice que el TQM es un enfoque de gestión que lucha, en cualquier entorno empresarial por lo siguiente:

- a) Establecer bajo un liderazgo fuerte de alta directiva, una visión y una estrategia clara a medio y largo plazo.
- b) Considerar los recursos humanos y la información como infraestructuras vitales de la organización.
- c) Utilizar con propiedad los conceptos, valores y métodos científicos del TQM.
- d) Mediante un sistema de gestión apropiado, aplicar eficazmente un sistema de aseguramiento de la calidad y otros sistemas de gestión transversales, como costes, entregas, entorno y seguridad.
- e) Asegurar unas relaciones sanas con los clientes, empleados, sociedad, proveedores y grupos de interés, con el apoyo de los poderes fundamentales de la organización, como tecnología básica, velocidad y vitalidad.
- f) Realizar continuamente los objetivos corporativos, consistente en conseguir la misión de la organización, creando una organización con presencia responsable y asegurando los beneficios continuos.

2.2.1.3. Implantación del Total Quality Management (TQM)

Sáez Vaca et al (2014 pg. 7.6 c)

a) Liderazgo:

Compromiso de la dirección, se requiere un compromiso firme y constante, a largo plazo, de los más altos directivos con la TQM. La misión principal de estos directivos es dirigir el cambio y ejercer como ejemplo visible, de forma que las ideas se extiendan rápidamente por la organización.

b) Adopción de la filosofía:

Integrando la TQM en la propia misión y proyecto de la empresa, se pasa de la teoría a la práctica mediante la instauración de mecanismos tales como sistemas de auditoría y autoevaluación en calidad, etc.

c) Implicación de los clientes:

En el TQM existen dos tipos de clientes: el externo y el interno. El cliente externo es el usuario final que recibe el producto o servicio. El interno es la persona o unidad de trabajo que recibe el producto o el servicio de otro

puesto de trabajo dentro de la misma organización. La noción del cliente interno es novedosa y lleva a la mejora del proceso por la propia fluidez de las relaciones entre sus partes

Todos en la organización tienen un cliente. Algunos pueden ser internos (el siguiente trabajador u otro departamento) o externos (usuarios, vendedores). Cada uno de ellos, tanto internos como externos, tienen sus propios requisitos de calidad.

Se realiza una búsqueda de información acerca de los clientes tanto internos como externos, determinando sus necesidades, sus peticiones, con la finalidad de estrechar lazos e implicar a los clientes desde las primeras fases de desarrollo de los productos.

d) Implicación de los proveedores

Se compromete a los proveedores en tareas internas, trabajando estrechamente y de forma cooperativa entre ellos, asegurándose que los inputs que nos suministran son conformes a las especificaciones y requisitos de calidad imprescindibles.

e) Organización abierta y flexible:

La alta dirección perseguirá la creación de una especie de cultura de equipo, con comunicaciones más abiertas y horizontales, reducción o relajación de la jerarquía tradicional y de la burocracia, mayor importancia de la autonomía a la hora de tomar las decisiones, etc.

f) Formación/entrenamiento:

Alude a la capacidad que tiene la organización para reconocer y proporcionar fuentes de desarrollo personal y formación a sus empleados. Esta formación se puede adquirir a través de herramientas, habilidades y, en general, a través de cualquier tipo de conocimiento básico de calidad.

g) Empowerment:

Delegación de poder (empowerment): a través de la delegación, los empleados se implican directamente en los procesos de diseño y planificación.

Lógicamente, cuanto mayor sea el margen de autonomía que se le conceda al trabajador, mayor será el compromiso y seguimiento del producto que tendrá dicho trabajador.

h) Benchmarking:

Este factor representa el grado de énfasis que presenta la organización a la hora de observar e investigar las mejores prácticas competitivas.

i) Mejora de procesos:

Alude a la reducción de los ciclos de tiempo y de los costes habituales, en general, en todas las áreas de la organización. Para ello, se realizan análisis permanentes de los procesos.

j) Mentalidad “cero defectos”:

Este último factor se refiere al grado de firmeza con que la empresa se identifica con la eliminación de defectos y causas que los provocan, así como al énfasis o esfuerzo invertido en la mejora continua. Estos esfuerzos por mejorar deben convertirse en una actitud y no solamente en tareas esporádicas de “elevación de la calidad”.

2.2.1.4. Programa de mejoras del Total Quality Management (TQM)

a) Mejora continua o Método de Kaizen:

Para este proceso de mejora puede ser llevado a cabo de forma secuencial donde se persigue de forma de consecución nuevas mejoras que consigan nuevos incrementos de calidad. Los aspectos importantes están relacionados una que es el método de Kaizen o mejora continua y el círculo PDCA.

El término Kaizen es relativamente nuevo. De acuerdo a su creador, Masaaki Imai, proviene de dos ideogramas japoneses: “kai” que significa cambio y “zen” que quiere decir para mejorar. Así, podemos decir que Kaizen “cambio para mejorar” o “mejoramiento continuo”, como comúnmente se le conoce. Carro y Gonzales (2015 pg. 11)

En términos generales, la mejora continua puede representar un avance brusco o un avance continuo esto se produce de acuerdo al avance de la tecnología y supone un avance importante en un corto tiempo. El avance por mejora continua constituye lenta pero constante, del entorno del que nos rodea, pequeñas mejoras en procesos o departamentos, etc. Esto

no podrá aportar grandes cambios pero si resolver pequeños problemas e ir con hitos cada vez más altos.

Entre los instrumentos utilizados en Kaizen se encuentran el círculo de Deming, las cinco “S” por su significado en inglés (**Sort; Set in Order; Shine; Standardize; Sustain**) de kaizen. Este proceso también es representado por el Ciclo de Shewhart o Círculo PDCA de Deming (por sus siglas en inglés: Plan, Do, Check, Act); precisamente, por ser el Shewhart su autor y Deming su más reconocido impulsor.

La aplicación correcta y constante de estas técnicas garantiza el incremento de un 5% mínimo mensual de productividad en cualquier área a partir de la sexta semana después de su implementación.

Moyano et al (2014 pg. 42) Este ciclo compone de 4 fases y en cada una de ellas se pueden encontrar distintas sub actividades:

- a) Planificar: En esta primera fase cabe preguntarse cuáles son los objetivos de la empresa que quiere alcanzar y la elección de los métodos adecuados para lograrlos. Conocer previamente la situación de la empresa mediante la recopilación de datos y la información necesaria para establecer los objetivos. La planificación debe incluir el estudio de causas y los efectos para prevenir los fallos potenciales y los problemas de la situación sometida a estudio, aportando soluciones y medidas correctivas.
- b) Realizar: En esta etapa le corresponde: (a) La formación y educación de las personas y empleados para que adquieran un adiestramiento en las actividades y actitudes que llevarán a cabo. (b) Poner en práctica el trabajo y las acciones correctivas identificadas en la fase anterior.
- c) Comprobar: En este momento se verifican los efectos y resultados que surjan de aplicar las mejores estrategias. Se debe comprobar si se han

alcanzado los objetivos, y si no es así, planificar de nuevo para poder superarlos.

- d) Actuar: Una vez comprobado que las acciones emprendidas dan resultados esperando en preciso realizar su normalización mediante una documentación adecuada, descubriendo lo aprendido, como se han a cabo e introduciéndolo en los procesos o actividades.

b) Benchmarking:

El benchmarking -o puntos de referencia- se utiliza para los procesos o actividades similares que la organización realiza e involucra la selección de un estándar de desempeño conocido que representa el mejor de los mismos. Se trata de una simple comparación con prácticas o procesos exitosos. A continuación presentamos los pasos a seguir para realizar este planteo:

1. Determinar el estándar de referencia. ¿Con quién me compararé?
2. Armar un equipo para la tarea.
3. Identificar a las organizaciones “socios” en benchmarking.
4. Recolectar y analizar información sobre el estándar de referencia.
5. Tomar acción para igualar o exceder el benchmarking.

Esta herramienta responde a las siguientes preguntas que se formula la organización: ¿puedo mejorar aún más mi performance?, ¿existe alguien que hace las cosas mejor?, ¿cuán lejos estoy de esa performance? El Benchmarking, como elemento del TQM, está íntimamente relacionado con uno de sus principios medulares: “la mejora continua”. Carro y González, (2015 pg. 7, a)

Moyano (2014 pg. 49, a) nos dice que este es otro concepto relacionado con la GCT que pretende que la empresa alcance la mayor ventaja competitiva posible. Este concepto procede del término en ingles benchmark que se define como “Punto de referencia”. Se trata de definir un al objetivo al que dirigirse y después establecer un estándar sobre el que realizar la comparación. De este modo, el *benchmarking* constituye la comparación y aprendizaje respecto a las empresas líderes del sector y que se consideran un ejemplo a seguir, alcanzar y superar.

Los directivos que utilicen esta técnica deberían preguntarse ¿Quién? ¿Y que comparar? Como recoger los datos y como aplicar lo aprendido con la iniciativa del benchmarking. Las respuestas a estas preguntas ofrecen una base sólida para evaluar si la actividad del benchmarking es interesante y tiene las posibilidades de alcanzar los resultados previstos. En efecto el *benchmarking*, no es un simple ejercicio de números o indicadores sino que va mucho más allá al tratar de comprender los procesos operativos y directivos que permiten a las organizaciones líderes alcanzar sus resultados.

Proceso del *benchmarking*:

Moyano (2014 pg. 50, b) el benchmarking se desarrolla a través de estas cuatro etapas:

- a) Planificación: identificar el proceso producto, servicio, función, practica, etc que se desea comparar; seleccionar la o las empresas que se utilizaran como modelo de comparación; determinar las mediciones de resultados para los análisis y por ultimo recabar los datos. Algunos criterios para elegir en que actividades que se puede hacer benchmarking son: (1) actividades que aumenten claramente el valor de la empresa y (2) actividades donde es propicio el clima para el cambio. Cabe destacar que debe prestarse mayor atención en elegir para comparar aquel elemento cuya mejora vaya a contribuir de modo significativo a la competitividad de la empresa.
- b) Análisis: Determinar la desviación entre el rendimiento de las empresas elegidas o elegida como referencia para la comparación e identificar las causas de las discrepancias significativas observadas.
- c) Integración: Establecer metas y obtener el apoyo de los directivos que deberán proporcionar los recursos necesarios para el logro de estos objetivos.
- d) Acción: crear equipos interdisciplinarios con las personas más afectadas por los cambios; desarrollar planes de acción y tareas por equipos; implantar los planes supervisando la evolución de las diferentes acciones haciendo correcciones necesarias para controlar y

asegurar su adecuada implantación. Por último, debe actualizarse el elemento de comparación sobre el cual se realiza el estudio.

Tipos de Benchmarking Moyano (2014 pg. 52, c)

- a) Benchmarking Interno: Su objetivo es determinar los puntos fuertes en los que la empresa destaca y que tratara de extender, en la medida de lo posible al resto de la organización y por otra parte los puntos débiles que la empresa tratara de fortalecer o mejorar.
- b) Benchmarking competitivo: Su objetivo es el de conocer a la competencia, a la que se analiza y compararla con nuestra empresa, tratando de eliminar los puntos débiles y como lo hacen los líderes del mercado y mejorar sus puntos fuertes. El inconveniente está en que para acceder a la información de la competencia de como realiza sus procesos, métodos que emplean, etc.
- c) Benchmarking funcional: Su objetivo es incidir en la comparación de funciones en lugar de empresas, buscando la referencia de los líderes en una función específica. También es complementario al benchmarking interno, mediante el cual se detectarían las funciones que se constituyen puntos débiles de la empresa y se trataría de analizar y solucionar las deficiencias de dicha función, basándose en aquellas empresas que destaquen en ese aspecto sean o no de nuestro sector.
- d) Benchmarking genérico: Su objetivo es comparar los procesos de manera global, tratando de investigar todo tipo de prácticas incluso aquellas no utilizadas por la empresa pero que podrían ser interesantes incorporar. Suele llevarse a cabo en forma conjunta con el benchmarking funcional y el interno.

c) Cero defectos:

Moyano (2014 pg. 14)

Los programas cero defectos ponen énfasis en hacer las cosas bien la primera vez. Rompen con la dualidad fabricación-orientación hacia la productividad- y control de calidad -orientación a detectar y eliminar los

productos defectuosos. Se trata de mentalizar a todos los que intervienen en el proceso productivo para conseguir que las cosas se hagan siempre con absoluta perfección.

Los programas de cero defectos suelen incluir una fase de familiarización de los operarios con el producto para conseguir que comprendan la relación entre su trabajo personal y las prestaciones del producto, de manera que puedan evaluar las consecuencias de una mala ejecución de sus tareas.

La participación o el involucramiento del operario aportando ideas y sugerencias, es también un componente habitual de los programas de cero defectos. Esto se propicia con la frecuente organización de reuniones para informar sobre el programa y discutir la forma de su implementación. También suelen incluirse reuniones periódicas para analizar los errores que se cometen con más frecuencia y proponer soluciones. Como resultado de estas reuniones en las que se detectan las fuentes principales de los problemas de calidad, se programan después acciones correctivas. Éstas suelen incluir acciones de adiestramiento en aspectos técnicos que los operarios no dominan aún de modo suficiente.

Los programas de cero defectos requieren poner a disposición de los operarios datos sobre los resultados de la inspección de calidad. También requieren impartir una formación elemental en técnicas de análisis de datos para que los operarios entiendan los problemas y puedan encontrar sus causas más importantes. Esto requiere de la colaboración de personas de calidad con las que trabajan las estructuras de producción. En algunas empresas esta colaboración es bastante difícil porque tanto calidad como producción se consideran antagónicas. Si un programa de cero defectos avanza, las personas de control de calidad verán cómo poco a poco se transforma su función en una tarea de adiestramiento para producir calidad o en la de catalizadores de un proceso de participación, orientado a la mejora de la calidad.

Muchos programas de cero defectos van acompañados de campañas de sensibilización de todos los operarios, mediante demostraciones, slogans, carteles y carnets.

d) Círculos de calidad:

RAI (2015 pg. 115) Los círculos de Calidad (QC) Es un pequeño grupo voluntario de empleados y sus supervisores, que comprende un equipo de aproximadamente 8 a 10 miembros del mismo área de trabajo o grupo de departamento que se reúne regularmente para resolver problemas relacionados con su ámbito de trabajo o lugar de trabajo. QC trabaja sobre la base de un proceso continuo y en curso en una organización. Normalmente los miembros de un QC particular vienen del mismo taller que enfrentan y comparten problemas similares en su vida laboral diaria. Idealmente, el tamaño del grupo debe ser siete u ocho para dar tiempo suficiente a cada miembro para participar activamente y contribuir en cada reunión.

Carro y González (2014 pg. 15) Kaoru Ishikawa define los círculos de calidad como un pequeño grupo organizado voluntariamente. Este grupo tiene tres objetivos principales:

- a) Difundir y potenciar el establecimiento y el desarrollo de los grupos de estudio en los que los mandos intermedios y los trabajadores estudian conjuntamente distintos temas para aleccionar y mantener los círculos de calidad. Su contenido lo constituyen temas de control de calidad.
- b) Aplicar los resultados de su estudio en los talleres, las fábricas o las oficinas en donde trabajan, a fin de mejorar el entorno laboral y el mismo trabajo.
- c) Desarrollar la personalidad de los trabajadores y de los mandos intermedios.

Los Círculos son una ayuda para TQM, aunque no deben ser considerados como la solución a todos los problemas de calidad de la organización. Comparten el objetivo primordial de TQM, que no es más que la mejora de la calidad de los bienes y servicios que ofrece la organización. Para tratar los problemas de calidad, los miembros de los Círculos tratan problemas de su área de trabajo, atacándolos desde la raíz de los mismos. La idea subyacente a TQM de la prevención de defectos, se ve reforzada con la introducción de los Círculos, ya que, por un lado se desarrollan anticipos de soluciones de problemas para eliminar defectos presentes y evitar defectos futuros incorporando las soluciones diseñadas, y por otra parte, los Círculos pueden trabajar en proyectos de mejora sobre las condiciones presentes, previniendo la aparición de resultados mediocres y el posible desaprovechamiento del potencial de la organización.

Los círculos de calidad buscan la mejora continua en el ámbito de la Gestión de la Calidad total. Responden a la idea de motivar a los empleados, otorgándoles la responsabilidad de solucionar problemas de los medios de trabajo, de los procesos y de los sistemas que se manejan, apostando ideas, sugerencias y apoyo activo de la dirección y la formación en técnicas relacionadas con la calidad como garantía del éxito. Los círculos de calidad así concebidos ofrecen diversas ventajas a las empresas: la implicación y motivación de las personas, mejorar la calidad de procesos y sistemas, aumento de la productividad, disminución de los costes, entre otras cosas.

e) Seis sigma:

Carro y González (2014 pg. 20) Seis Sigma es una estrategia para el aumento de la competitividad a través de la mejora continua de la calidad, con énfasis en la aplicación de herramientas estadísticas para la eliminación de defectos. Desarrollado por Motorola en los años 80, el Seis Sigma despertó rápidamente el interés de otras empresas, cuyo

benchmark en términos de mejora continua de la calidad y de retorno financiero pasó a ser referente de esta empresa. La conquista del premio nacional de calidad americano (*Malcolm Baldrige National Quality Award*) aliado a los resultados alcanzados por la empresa, llevó al Seis Sigma rápidamente a ser una herramienta estratégica a utilizar en un ambiente globalizado.

A nivel estratégico, el objetivo del Seis Sigma es alinear a la empresa con su mercado y desarrollar mejoras reales (en capital) con fines de lucro. A nivel operativo, el objetivo del Seis Sigma es cambiar los atributos del producto o servicio dentro de las especificaciones que solicita el cliente tendiendo a reducir la variación del proceso.

Seis Sigma es una metodología rigurosa que utiliza herramientas y métodos estadísticos para *definir* los problemas y situaciones a mejorar, *medir* para obtener la información y los datos *analizar* la información recolectada, *incorporar* y emprender mejoras al o a los procesos y, finalmente, *controlar* o rediseñar los procesos o productos existentes, con la finalidad de alcanzar etapas óptimas, lo que a su vez genera un ciclo de mejora continua.

La metodología formal de aplicación de Seis Sigma en general sigue este esquema DMAIC; sin embargo, algunos autores prefieren incorporar otras etapas adicionales, tales como reconocer la situación o problema, estandarizar los nuevos procesos en toda la organización y, finalmente, integrar los cambios o soluciones a toda la organización.

Ministerio de Fomento (2013 pg. 13) El 6 Sigma se trata de una medida de la calidad que se esfuerza por alcanzar la perfección. Es una metodología disciplinada, basada en datos para eliminar los defectos en cualquier proceso. La representación estadística de 6 Sigma describe cuantitativamente como un proceso se está realizando.

Para alcanzar el estándar 6 Sigma, un proceso no debe producir más de 3.4 defectos por millón de eventos. Un defecto se define como cualquier cosa fuera de especificaciones del cliente. Un evento es entonces la cantidad total de ocasiones para un defecto. La sigma de proceso se puede calcular fácilmente usando una calculadora.

RAI (2014 pg. 126) Seis sigma significa una tasa de fracaso de 3,4 partes por millón o 99,9997% perfecto. Sin embargo, el término en la práctica se utiliza para denotar algo más que simplemente contar defectos. Seis sigma ahora puede implicar toda una cultura de estrategias, herramientas y metodologías estadísticas para mejorar la rentabilidad de las empresas. En total, seis sigma es un riguroso proceso analítico para anticipar y resolver problemas. El objetivo de Seis Sigma es mejorar los beneficios a través de la reducción de defectos, la mejora del rendimiento, la satisfacción del consumidor mejorada y el mejor producto de la clase / rendimiento del proceso.

f) Just in time:

Moyano et al (2014 pg. 37) El Sistema Just In Time (JIT) pretende fabricar la cantidad justa de producto en el momento preciso eliminando con ello la necesidad de inventarios. El sistema JIT pretende la eliminación de cualquier fuente de despilfarro en la empresa, es decir, suprimir la utilización de recursos para realizar operaciones que no añaden valor al producto. El Just in Time se relaciona con la cantidad de tres formas:

- a) El sistema Just in Time permite reducir los costes de calidad. El JIT fomenta la auto inspección, lo que le asegura que la acción realizada por el operario ha añadido valor al producto y el operario este conforme al nivel de calidad exigido. En caso que la autoinspección presente un inconveniente el JIT desarrolla métodos conocidos como el *Jidoka* pretendiendo detectar y corregir los defectos de la producción que avisan cualquier anomalía llegando incluso a detener la producción o la maquina concreta. Por otro lado el JIT involucra también a los proveedores dentro del sistema contratado con ellos la entrega

frecuente de pequeñas cantidades de componentes con la calidad asegurada, lo que le permite reducir los costes de inspección y de reproceso. Además, hay que tomar en cuenta que el exceso de inventario oculta los problemas de mala calidad mientras que el JIT los identifica inmediatamente.

- b) El sistema Just in Time mejora la calidad. A través de los métodos de auto inspección comentados anteriormente se genera un sistema de aviso inmediato de los problemas que contribuyen a la mejora de la calidad. Así mismo, al ser métodos de gestión más que de control de la calidad, se consigue reducir el número de fuentes potenciales de errores. Por otra parte, el compromiso de los proveedores con la calidad de los insumos permite aumentar la calidad del producto final.
- c) Una mejor calidad significa menos inventario y un sistema Jit es mejor y más fácil de utilizar. El objetivo de acumular existencias es protegerse de malos resultados en la producción, consecuencia de una mala calidad, el JIT nos permitirá reducir todos los costos que van asociados con el inventario.

Desde el punto de vista empírico se ha demostrado que la implantación conjunta de sistema de gestión de la calidad total con el sistema del JIT generara mejores resultados en la empresa. Y solo se podrá trabajar si la Gestión de la Calidad Total está presente.

2.2.1.5. Herramientas Genéricas del Total Quality Management (TQM)

a) Diagrama de Pareto:

El Diagrama de Pareto es utilizado para determinar prioridades para ciertas actividades que impulsen el control total de la calidad. Es una gráfica de barra que muestra la frecuencia relativa de problemas en un proceso.

Utilizaremos también un ejemplo para comprenderlo mejor. Suponga que se analizan los accidentes ocurridos durante un año en un determinado tramo de carretera, clasificándolos por su causa principal, el cuadro número de accidentes en un tramo de carretera muestra los resultados

del análisis. La representación gráfica sería la que aparece en el Diagrama de Pareto de los accidentes en un tramo de carretera.

El Diagrama de Pareto ordena las causas según su importancia de mayor a menor, lo que muestra claramente que algunas destacan mucho más que las otras. Así, el 80% de los accidentes, en el ejemplo, estarían provocados por dos causas. También en este caso, la ventaja de esta sencilla técnica de presentar los datos se halla en su rápida visualización y comprensión.

b) Diagrama de Causa – Efecto:

Otra técnica sencilla y útil es el diagrama de causa-efecto, también conocido como diagrama de Ishikawa o de espina de pescado. Su propósito es proveer una vista gráfica de una lista en donde se pueden identificar y organizar posibles causas a problemas para asegurar el éxito dentro de algún proyecto.

Las características principales de estos software para el procedimiento de Ishikawa es que brindan un ambiente gráfico interactivo para crear diagramas con la facilidad, otorgan opciones para grabar los diagramas realizados en código SAS o en el catálogo gráfico, cuentan con ventanas que aparecen al escribir sobre una rama del diagrama brindando herramientas para actualizar un diagrama guardado por medio de la edición del mismo y permiten la utilización del zoom para graficar diagramas complejos.

El uso de este diagrama ayuda a entender los problemas complejos de calidad. La utilización sistemática de esta técnica permite realizar un análisis exhaustivo del problema y hace posible, además, el planteamiento de las soluciones más idóneas para las causas principales y secundarias más importantes. Este diagrama es el resultado de la implementación de la técnica de brainstorming en donde todos los miembros del grupo ofrecen ideas innovadoras sobre cómo mejorar un producto, proceso o servicio. Como vimos, el objetivo principal es

representado por el tronco del diagrama y los factores principales son representados por medio de ramas que se desprenden del tronco. Luego se agregan los factores secundarios y terciarios. La creación de este diagrama estimula la discusión y, generalmente, guía hacia la comprensión de un problema complejo.

c) Diagrama de Dispersión:

Llamado también diagrama de correlaciones se centra en la búsqueda de las causas de un problema de calidad y con el reto de innovar en un proceso de producción, es común que sea necesario analizar la relación entre dos factores. Así tal vez sea de interés averiguar si la variación en un factor provoca variación en el otro; es decir, si existe una relación de causa-efecto entre dos factores. Es una herramienta grafica que pretende determinar si existe relación reciprocas entre dos características de un proceso.

En definitiva, un diagrama de dispersión es una representación gráfica de la relación entre dos variables, muy utilizada en las fases de comprobación de teorías e identificación de causas raíz y en el diseño de soluciones y mantenimiento de los resultados obtenidos. Tres conceptos especialmente destacables son:

- a) el descubrir las verdaderas relaciones de causa-efecto es la clave de la resolución eficaz de un problema,
- b) las relaciones de causa-efecto casi siempre muestran variaciones, y
- c) es más fácil ver la relación en un diagrama de dispersión que en una simple tabla de números.

Las pautas de correlación más comunes son:

- a) correlación fuerte positiva (Y aumenta claramente con respecto a X)
- b) correlación fuerte negativa (Y disminuye claramente con respecto a X)
- c) correlación débil positiva (Y aumenta algo con respecto a X)

- d) correlación débil negativa (Y disminuye algo con respecto a X)
- e) correlación compleja (Y parece relacionarse con X pero no de un modo lineal)
- f) correlación nula (no hay relación entre X e Y)

d) Histograma:

Este es un caso típico de las técnicas estadísticas de control de calidad. Un ejemplo puede ayudar a comprender mejor esta fácil y práctica herramienta. Tomaremos un ejemplo sobre que se toman regularmente muestras de la producción de un concentrado de jugo de naranja y que se obtienen los resultados que presenta el cuadro datos de una serie de muestras de concentrado de jugo de naranja. La representación gráfica aparece en el histograma de los porcentajes de concentrado de jugo de naranja de la figura.

Podemos ver que en el en el eje horizontal, se han representado los intervalos de concentración y en el eje vertical las frecuencias con que se han dado estas concentraciones. Cada frecuencia y cada intervalo determinan un rectángulo. La configuración de los rectángulos permite visualizar de forma clara y simple la importancia relativa de los datos.

Los histogramas tienen la ventaja de ser fácilmente manejables por personal poco calificado que al realizarlos incluyen los datos con que disponen y puede discernir los más importantes.

e) Estratificación:

Es una estrategia de clasificación de datos de acuerdo a variables de interés de tal forma que en una situación dada se encuentren las fuentes de la variabilidad. Esto es importante ya que una forma de buscar la solución de una situación problemática es tratando de encontrar las causas de la variabilidad, lo que se puede lograr estratificando o clasificando sus potenciales fuentes. A continuación se presentan algunas características y cómo pueden estratificarse:

- a) Operario: experiencia, edad, sexo, turno.
- b) Maquinaria o equipo: máquina, modelo , tipo, vida

- c) Tiempo de producción: día, semana, noche, mes.
- d) Proceso: procedimiento, temperatura.

Cuando los datos de una estratificación presentan alta variabilidad es frecuente profundizar en una característica y volver a estratificar. Así la estratificación se puede ver como una estrategia de búsqueda de las fuentes de variabilidad con lo que, realizada en forma secuencial, se convierte en una herramienta poderosa y permite profundizar en el entendimiento de un problema, convirtiéndose en un instrumento para la mejora continua.

f) Método de Taguchi:

En los años ochenta, Genichi Taguchi desarrolló en Japón un método aproximado para calcular las pérdidas que ocasiona a la sociedad un producto de mala calidad. En su definición de la calidad deja claro este concepto: “(evitar) la pérdida que un producto causa a la sociedad después de embarcarlo, excepto las pérdidas causadas por funciones intrínsecas”.

Para Taguchi, la pérdida para la sociedad incluye:

- a) Costos incurridos por no cumplir el producto con las expectativas del cliente.
- b) Costos por no cumplir el producto con las características de funcionamiento.
- c) Costos ocasionados por los efectos peligrosos secundarios causados por el producto.

La mayoría de los problemas de calidad son el resultado de un mal diseño de producto y de proceso. Por lo tanto, se necesitan herramientas para señalar esas áreas. Al respecto, Taguchi desarrolló una técnica de calidad dirigida al mejoramiento tanto del diseño del producto como del proceso. Se podría asegurar que en las empresas manufactureras, el Método Taguchi se puede aplicar en el cumplimiento de las especificaciones de un producto.

Para comprender el Método Taguchi son importantes tres conceptos muy importantes: consistencia de la calidad, factor de pérdida de la calidad, y especificaciones de objetivo.

El Método Taguchi busca hacer productos y procesos con calidad robusta. Los productos con calidad robusta son aquellos que se pueden producir en forma uniforme y consistente en condiciones ambientales y de manufactura adversas. La idea es quitar los efectos de condiciones adversas en lugar de remover las causas.

g) Gráficos de control:

Estos gráficos marcan el comienzo del control de la calidad y fueron inventados por Walter A. Shewhart, pudiéndose definir como “una comparación grafico-cronológica de una característica de la calidad actual del producto con unos límites de la calidad extraídos de experiencias anteriores”

Las características de la calidad de un producto que están sujetas a variaciones, no existiendo procesos de fabricación que puedan realizar dos productos idénticos. Las causas que generan este hecho son de dos tipos: comunes y especiales. Las primeras son de naturaleza aleatorias y son debidas a pequeñas variaciones inherentes al proceso, mientras que la segunda es de naturaleza impredecible y son debidas a grandes variaciones estructurales. Con los gráficos de control se pretende identificar si existen causas especiales que estén afectando al proceso, para así poder tomar las medidas correctivas oportunas.

h) Modelo A-B-C:

A partir del diagrama de Pareto, es posible de hacer una clasificación de los defectos de acuerdo a su relevancia. Este tipo de clasificación es muy utilizada en la gestión de los inventarios y en su aplicación a la calidad. Consiste en ordenar las causas de los defectos de acuerdo a su relevancia a partir de la gráfica de Pareto, de forma que sean las causas

o defectos más importantes los que se aborden de forma prioritaria. Este modelo clasifica a las causas o defectos en tres categorías o grupo:

- a) Grupo A: este grupo está formado por las causas o defectos que aunque suponen una porción pequeña de las causas o defectos, representan el mayor porcentaje de fallos. En este grupo se sitúan las causas o defectos que suponiendo entre el 5 – 15% de las causas o defectos totales que representan entre el 70 – 80% de los fallos. El mayor esfuerzo y empleo de recursos deben realizarse en este grupo, supone eliminar el mayor número posible de errores.
- b) Grupo B: este grupo está integrado por las causas o errores que suponen entre el 10- 15% de los fallos. Siendo el segundo grupo con más importancia.
- c) Grupo C: este grupo está formado por el conjunto de causas o defectos que supone un bajo porcentaje de los fallos (entre el 5 - 10%), es decir, se trata de un conjunto de causas que aunque puedan ser numerosas, solo genera un pequeño número de defectos. Este grupo debe ser abordado tras solucionar las causas o defectos que forman parte de los dos grupos anteriores, dada su menor importancia.

i) Hojas de Control:

Llamadas también como hojas de registro o de verificación es un formulario que se usa para registrar la frecuencia con que se prestan las características de cierto producto o servicio relacionadas con la calidad. Para elaborar este tipo de formulario se ha de conocer el tipo de datos que se recojan. Los datos deben obtenerse de forma simple, clara y ordenada, huyendo de la ambigüedad, evitando los posibles errores o malas interpretaciones con el objetivo de facilitar el análisis posterior. En dicho análisis se podrán determinar tendencias, analizar problemas o decidir acciones prioritarias a desarrollar, entre otras posibilidades.

Esta técnica es de gran utilidad por diversos motivos:

- a) Recoge información básica para el control de procesos y que sirve como soporte para otras técnicas o herramientas que se apoyan de ella.
- b) Facilita el recojo de dicha información de forma homogénea y uniforme, independientemente de las personas que participen.
- c) Facilita el análisis y el control de los datos sobre procesos.
- d) Permite observar el grado de cumplimiento de determinadas funciones, actividades, especificaciones o estándares.

2.2.2. Calidad de servicio:

2.2.2.1. Conceptos de Calidad de Servicio

Moyano et al (2014) Define a la calidad de servicio desde el punto de vista del cliente que recibe el servicio. Mostrándonos que es y de que depende el servicio deseado o esperado por el cliente y el percibido.

La calidad de servicio hace referencia al punto que un bien o servicio satisface las expectativas de los clientes; la calidad de un servicio particular es lo que el consumidor percibe que es.

La calidad de servicio tienes dos componentes: a) el servicio esperado, deseos o expectativas que el cliente tiene sobre el servicio que espera recibir y b) el servicio percibido o percepción final, que el cliente tiene sobre el servicio que le ha sido suministrado.

La calidad de servicio en la actualidad se convierte en una de las variables considerable clave para la competitividad. Las empresas tienen claro que si quieren sobrevivir en un Mercado competitivo como el actual, ofrecer una elevada calidad de servicio se convierte en algo totalmente necesario.

Los productos y servicios ofrecidos por la empresa deben poseer aquellas características que los clientes requieran y valoren, es decir deben cumplir sus expectativas y si es posible superarlos. Setó (2012)

El servicio al cliente es el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de las empresas. Muy a menudo el servicio al cliente incluye responder preguntas, tomar pedidos y aspectos relacionados con la facturación, manejo de reclamaciones y, quizá, mantenimiento o reparación previamente comprometidos. Quispe (2014 pg. 31)

La calidad no es solo venderle algún producto, si no en saber darle respuestas a lo que está buscando, implica varias cosas desde conocer bien lo que se está ofreciendo y saber cómo reaccionar frente a algún problema.

Calidad de servicio es un trabajo bien hecho, si las actividades diarias no están bien realizadas, pueden perjudicar el trabajo de todo el personal, la organización en general puede afectar la satisfacción del cliente. Calidad es lo que percibe el cliente cuando está satisfecho con nuestras presentaciones, el cliente es el que califica el servicio que recibió de acuerdo con sus necesidades y sus expectativas. Solo él es quien evalúa si se le brindó un servicio de calidad o no. Calidad es una actitud positiva, es importante lograr en el día a día, una actitud positiva frente a las tareas laborales y también, que las personas que trabajan en un mismo lugar comprendan que todos perseguimos el mismo objetivo. La calidad de servicio se define de maneras distintas dirigidas tanto a los clientes como al personal que ofrece el servicio, que abarca todas aquellas tareas como: la atención al comensal, atender las necesidades del cliente, y saber sobre todo si el cliente está satisfecho con lo que se le ofrece.

La calidad de servicio ocurre en la interacción entre el cliente y la persona de contacto de la empresa, existiendo tres dimensiones: calidad física, calidad corporativa y calidad interactiva. Roldán, Balbuena, & Muñoz (2012 pg. 12,a)

La calidad de servicio es el resultado de comparar la percepción versus la expectativa del consumidor. Roldán, et al (2012 pg. 12,b)

La calidad de servicio está compuesta por tres dimensiones: calidad técnica (qué se da), calidad funcional (cómo se da) e imagen corporativa, las cuales influyen en la percepción de un cliente. Roldán, et al (2012 pg. 12,c)

La calidad de servicio la determina el consumidor, sobre la percepción del servicio que ha recibido. Roldán, et al (2012 pg. 12,d)

Si bien es cierto que ofrecer una elevada calidad de servicio eso no significa que la empresa no le va a presegir el éxito. Aquellas empresas que lo logren habrán dado un paso importante hacia su consecución. Ya que la calidad va a tener implicaciones muy positivas para la empresa y sus resultados a largo plazo.

2.2.2.2. Dimensiones de la Calidad de Servicio

Los servicios poseen características especiales, las cuales son tomadas en consideración por los clientes para formarse un juicio respecto a la calidad del mismo. En este caso nos basaremos en Zeithaml y Berry citado por Moyano et al (2014). Estas características son integradas en 5 dimensiones generales, las cuales se describen a continuación:

- a) **Elementos Tangibles:** Las apariencias de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicaciones. Por ejemplo, cuando se vende un software, el cliente recibe un CD con el programa, pero este viene presentado en una caja con la imagen de la empresa, con sus manuales de instalación, etc., añadiéndole elementos tangibles.
- b) **Fiabilidad:** Es la capacidad de prestar el servicio de forma correcta, cuidadosa y fiable cumpliendo con lo acordado.
- c) **Capacidad de respuesta:** Disposición y voluntad de los empleados de la empresa para dar un servicio rápido ante una petición de los clientes. Por ejemplo, atender rápidamente a sus llamadas y requerimientos.
- d) **Seguridad:** Conocimientos y atención mostrados por los colaboradores de la empresa y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.

Están relacionados con la profesionalidad y la cortesía de los colaboradores.

- e) **Empatía:** Comunicación y comprensión del cliente, que se manifiesta mediante la atención personalizada que ofrecen las empresas a sus clientes.

El nivel de importancia de cada una de estas dimensiones depende tanto del tipo de servicio que ofrece la empresa como del valor que cada una implica para el cliente.

2.2.2.3. Modelos de la Calidad de Servicio:

a) El modelo SERVQUAL

Puede ser usado para medir la calidad del servicio en una amplia variedad de empresas, ya que permite la flexibilidad suficiente para adaptarse a cada caso en particular. La clave de esto está en ajustar el cuestionario a las características específicas de cada servicio en cuestión, de modo que los resultados puedan identificarse directamente con la realidad de la empresa.

El cuestionario consta de 22 preguntas representativas de las cinco dimensiones, distribuidas de acuerdo a la importancia que cada dimensión tenga para la empresa; por ejemplo, hay empresas que debido a la naturaleza del servicio que ofrecen, consideran de mayor importancia la *capacidad de respuesta* (compañías de seguros), por lo que deben dedicar un par de preguntas más a esta sección, y menos preguntas a la sección de *elementos tangibles*. Sin embargo, se debe procurar que cada dimensión tenga una cantidad similar de preguntas asignadas.

La encuesta se complementa con otra sección de preguntas que incluyen la más importante: la calificación general de la calidad del servicio en una escala del 1 al 10 (calidad muy pobre a calidad excelente). Esta pregunta permitirá comparar la percepción general del servicio con respecto a cada aspecto particular del mismo.

Finalmente se completa esta sección con preguntas generales (opcionales) como la intención de recomendar el servicio, y el tiempo que el

cliente lleva contratándolo, además de datos demográficos de cada cliente para poder identificar tendencias en las respuestas.

Es importante considerar los principios estadísticos para la aplicación de las encuestas y para el análisis de los resultados y su representatividad. Este análisis se llevará a cabo mediante la evaluación de las brechas que sugiere el modelo SERVQUAL y que se exponen en la siguiente sección. Adi Sharón, (2013 pg. 13, a)

a) Brechas:

Brecha 1: Evalúalas diferencias entre las expectativas del cliente y la percepción que el gerente tiene de estas. Es preferible que se recurra al personal en contacto directo con el cliente para evitar subjetividades.

Brecha 2: Compara la percepción del gerente con las normas y procedimientos de la empresa para evaluar si las normas resultan claras, evitando así cualquier tipo de discusión.

Brecha 3: Compara las normas con el servicio prestado. Indaga sobre la falta de orientación de las normas hacia las necesidades del cliente para evitar un servicio pobre y de mala calidad.

Brecha 4: Se produce cuanto al cliente se le promete una cosa y se le entrega otra. Es el típico caso de la publicidad o promoción engañosa.

Brecha 5: Representa la diferencia entre las expectativas que se generan los clientes antes de recibir el producto o servicio versus la percepción una vez recibido. Esta es la brecha principal al ser analizada indica concluyente la satisfacción del cliente. Cremasqui (2015 pg. 254).

b) El modelo “Service Profit Chain”

“The Service Profit Chain” (de aquí en adelante referido como SPC) es un modelo de gestión para empresas de servicio desarrollado en la década de los 80’ por J.L. Heskett, W.E. Sasser y L.A. Schlesinger, miembros de la Harvard Business School, e investigadores de la gestión de servicios. Los autores basaron sus estudios en el análisis de exitosas empresas de servicio, principalmente norteamericanas, que sirvieron como pauta para el desarrollo

del SPC. El objetivo principal de este modelo es ayudar a los gerentes a orientar sus esfuerzos, tanto económicos como humanos, hacia el desarrollo de importantes niveles de satisfacción y servicio para lograr un máximo impacto competitivo e importantes réditos para la empresa.

SPC analiza la manera en que la satisfacción del cliente y la actitud del personal impactan la rentabilidad de una empresa mediante la creación de valor. La interacción entre estos elementos se esquematiza en la siguiente figura (Adi Sharón, 2013 pg. 6, b):

Aquí se propone una serie de relaciones entre los elementos que componen el SCP:

La rentabilidad y el crecimiento son generados por la fidelidad del cliente. Un cliente leal es el que mas contribuye o genera resultados positivos para la empresa, ya que estima que un aumento del 5% en la fidelidad impactara el 25% en la rentabilidad de la empresa. Esta cifra es alarmante, por lo que la empresa debe concentrar sus esfuerzos a la creación de valor y retención del cliente.

La fidelidad es el resultado de la satisfacción del cliente. Un cliente con el mas alto grado de satisfacción generalmente va a considerar la opción de volver a comprar o contratar el mismo servicio en caso de necesitarlo. Ese cliente recibió seguramente un valor agregado y no duda en volver.

Pero aquel cliente que recibió un producto y trato correcto, seguramente va a ser tentado por el bombardero publicitario y opciones existentes en el mercado.

Por lo tanto es sumamente importante medir los niveles de satisfacción mediante distintas fuentes como encuestas, evaluación de la calidad y peso de las quejas, opiniones de los colaboradores en contacto directo con los clientes y estudios de mercados para obtener información complementaria de los consumidores.

La satisfacción esta siempre influenciada por el valor del servicio. Referido a el valor que percibe el cliente una relación entre el

resultado que recibe, la manera en que se brindan y el costo de acceso al servicio.

En palabras mas sencillas, la calidad del producto o servicio, como trataron al cliente y cuanto le costo.

El valor del servicio esta dado por la fidelidad y productividad de los colaboradores.

Estas son cualidades que el cliente percibe claramente. Los colaboradores de atención al cliente y ventas deben ser motivados, estimulados y premiados según la ocasión.

El valor del servicio se genera mediante la fidelidad y la productividad de los empleados. El esfuerzo de los empleados por proveer un buen servicio es uno de los principales aspectos que generan valor para el cliente. Un empleado leal a su empresa se sentirá motivado para desarrollar sus tareas productivamente. Es importante comunicar a los empleados el impacto que sus esfuerzos generan en la empresa y compensarlos por ello; esto es lo que genera el sentimiento de satisfacción en ellos.

La satisfacción de los empleados es generada por la calidad interna del servicio. La calidad interna del servicio implica un ambiente laboral agradable, en el cual los empleados se sientan motivados por su trabajo, se reconozca el esfuerzo que realizan y los resultados que logran, y exista una buena relación entre cada persona que integra la empresa. Esta calidad de vida laboral permitirá al empleado sentirse satisfecho con su trabajo, fidelizarse a la empresa y reflejar estas sensaciones positivas en resultados positivos. Cremasqui (2015 pg. 252, b).

Estas proposiciones se entrelazan para formar una cadena que genera valor en los servicios. Los esfuerzos para mantener unidos estos eslabones deben estar coordinados por líderes que comprendan la necesidad de mantener satisfechos tanto a los clientes como a los empleados de la empresa; líderes que además de poseer habilidades técnicas y cognitivas respecto a la administración y dirección de un negocio, posean un importante grado de “inteligencia emocional” para trabajar en equipo con la capacidad de dirigir un cambio positivo.

2.2.2.4. Medidas para la Calidad de Servicio:

Moyano et al (2014 pg. 189). La calidad de servicio no es fácil de medir, sin embargo, existen una amplia variedad de técnicas para conocer las expectativas y percepciones de los clientes y poder intentar obtener indicadores sobre la calidad de servicio. Entre ellas destacamos seis las cuales son:

- a) Encuestas de satisfacción al cliente: Se trata de utilizar cuestionarios para recabar información del propio cliente sobre sus expectativas en la prestación de servicios y el servicio realmente prestado. Estas encuestas, pueden ser de distintos tipos:
 - a) encuestas por correo: que el cuestionario es enviado por correo postal con instrucciones e incluyendo un sobre franqueado para ser remitido nuevamente a la empresa.
 - b) encuestas telefónicas: se realiza mediante llamada de los clientes, tienen buen índice de aceptación.
 - c) encuestas electrónicas: pueden ser enviadas a su correo electrónico, pueden ser respuestas que se automatizan mediante tecnología web y base de datos, siendo más rápidas y cómodas al cliente.
- b) Entrevistas: Se trata de medir las percepciones de los clientes mediante entrevistas personales. Pueden ser individuales o grupales entre ocho a doce personas coordinadas por un líder. Es una técnica de mayor coste que la anterior pero permite al cliente expresarse con mayor libertad.
- c) Panel de usuarios: Se toma una muestra representativa de la población que se quiere estudiar y se realiza una encuesta de forma periódica a los mismos usuarios en diferentes momentos del tiempo. Es útil para analizar la evolución de la Calidad de Servicio.
- d) Línea de acción: Se trata de programas que ponen a disposición de los clientes formularios en los que pueden expresar su opinión sobre el servicio prestado para ayudar a mejorarlo. Pueden existir distintos formularios para que muestren su agradecimiento, sugerencia o queja. La información suministrada puede poner de manifiesto problemas en diferentes áreas de la empresa.
- e) Líneas telefónicas de atención al cliente: Es una herramienta de gran utilidad son los centros de atención al cliente (hotline) que permiten una

comunicación bidireccional y mediante los que la empresa puede captar las impresiones de los clientes o solicitar sus recomendaciones sobre determinados atributos del servicio.

- f) Quejas y reclamaciones: De entre todas las técnicas para intentar medir la calidad de servicio es la más imprecisa debido a que tan solo el 4% de los clientes insatisfechos emiten una queja. No obstante ese 4% que se queja suele ser un cliente que estima a la empresa y quiere solucionar el problema para continuar manteniendo la relación con la empresa.

En este sentido, es una técnica muy sencilla, para conseguir un indicador estimativo de la calidad de servicio.

Para Reichheld (2006) es su propuesta para clasificar a los clientes en estos grupos se les hace una pregunta sencilla para que den como respuesta, una puntuación comprendida entre 0 y 10 puntos. Esto hace que los clasifique a los clientes de la siguiente manera:

- a) Detractores: son los clientes insatisfechos con los servicios prestados. Su puntuación oscila entre 0 a 6 puntos.

- b) Pasivos: son aquellos clientes que no presentan una especial satisfacción con los servicios prestados pero tampoco se muestran insatisfechos. Su puntuación oscila entre 7 a 8 puntos.

- c) Promotores: son los clientes que se encuentran satisfechos con el servicio que lo transmiten a sus conocidos de forma verbal. Su puntuación oscila entre 9 a 10 puntos.

A partir de los datos obtenidos es posible calcular el índice de la red de las promotores que se obtiene como resultado de restar al porcentaje de promotores detractores.

2.2.2.4. ISOS 9000 y 9001

La norma ISO 9000, nace con el objetivo principal de relacionar la gestión moderna de la calidad con los procesos y actividades de una organización, incluyendo la promoción de la mejora continua y el logro de la satisfacción del cliente.

La normativa ISO 9000, a lo largo de sus distintas versiones, ha sido ampliamente estudiada, tal y como muestra el amplio número de trabajos teóricos o empíricos encontrados. El objetivo perseguido en estos trabajos puede agruparse en los siguientes aspectos:

- a) Determinar la incidencia de la gestión de la calidad en la mejora de productos y servicios.
- b) Analizar la motivación para la implantación de la normativa y los resultados que aporta la norma.
- c) Estudiar la reducción de costes asociada a una mejora de los resultados empresariales debido a la implantación de la norma.
- d) Analizar la relación de las normas ISO 9000 con la Gestión de Calidad Total.

La decisión de implicar a la empresa dentro de un proceso de certificación bajo las normas ISO 9000 puede surgir tanto por exigencias externas como por iniciativa de la propia empresa. Las principales exigencias externas vienen dadas por:

Requerimiento de los clientes. Estudios recientes demuestran que muchas veces las pequeñas y medianas empresas adoptan la ISO 9000 forzadas por sus clientes. En este sentido las grandes empresas vieron en las normas ISO 9000 una forma de asegurar cierto nivel de calidad en sus proveedores, sin engordar su cuenta de explotación, al recaer la certificación en un organismo externo y ser costeada por el propio proveedor.

Presión de la competencia: En muchas ocasiones las empresas buscan el certificado porque otras empresas del sector lo tienen. Habría que diferenciar, en este sentido, las decisiones de tipo “ofensivo” y “defensivo”. Las primeras se dan por parte de empresas que pretenden utilizar la certificación ISO 9000 como instrumento competitivo. Por el contrario, las que adoptan una estrategia “defensiva”, respecto a la competencia, tratan de certificarse para equipararse a la competencia que ya cuenta con el certificado.

Exigencia de los gobiernos, los cuales, a través de contratos y concursos públicos, ejercen la suficiente presión para que la empresa decida certificarse. Martínez y Martínez (2010,a).

Objeto y campo de aplicación:

En esta norma internacional describe los conceptos y los principios fundamentales de la gestión de la calidad que son universalmente aplicables a:

- a) Las organizaciones que buscan el éxito sostenido por medio de la implantación de un sistema de gestión de la calidad total.
- b) Los clientes que buscan la confianza en la capacidad de una organización para proporcionar regularmente productos y servicios conformes a sus requisitos.
- c) Las organizaciones que buscan la confianza en su cadena de suministro en que sus requisitos para los productos y servicios se cumplan.
- d) Las organizaciones y partes interesadas que buscan mejorar la comunicación mediante el entendimiento común del vocabulario utilizado en la gestión de la calidad.
- e) Las organizaciones que realizan evaluaciones de la conformidad frente a los requisitos de la norma ISO 9001.
- f) Los proveedores de formación, evaluación o asesoramiento en gestión de la calidad.
- g) Quienes desarrollan normas relacionadas. Objeto y campo de aplicación de la ISO 9001:

Esta norma internacional especifica los requisitos de gestión de la calidad cuando una organización:

- a) Necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.
- b) Aspirar a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y legales y reglamentarios aplicables.

Todos los requisitos de esta norma internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones, sin importar su tipo o tamaño, o los productos y servicios suministrados.

NOTA 1: En esta norma internacional, los términos “producto” o “servicio” se aplican únicamente a productos o servicios destinados a un cliente o solicitados por él.

NOTA 2: El concepto que en la versión en inglés se expresa como “statutory and regulatory requirements” en la versión en español se ha traducido como requisitos legales y reglamentarios.

Ventajas y beneficios de la ISO 9000

Beneficios organizativos y de control. Recoge las ventajas relacionadas con una mayor sistematización y documentación de los procesos, así como una mejor integración de los recursos humanos en la estructura organizativa.

Beneficios de productividad y costes. Recoge las ventajas relacionadas con un aumento de eficiencia en las actividades realizadas por la empresa, las cuales pueden llevar a desarrollar una estrategia de liderazgo en costes.

Beneficios comerciales. Se refieren a las ventajas de la certificación como instrumento para incrementar la satisfacción de los clientes, mejorar la posición competitiva, o incluso como herramienta de promoción e imagen empresarial, pudiendo, por lo tanto, ayudar a desarrollar una estrategia de diferenciación. Martínez y Martínez (2010,b).

La norma ISO 9001 es la norma más popular de la “familia” ISO 9000. Aunque la más conocida es ISO 9001 por ser la norma que describe los requisitos del sistema de gestión de calidad, en realidad, este grupo de normas está compuesto en la actualidad por los siguientes estándares: Lemos (2015)

Nueva Terminología:

Un ejemplo es la integración de los sistemas de calidad, medio ambiente, seguridad y seguridad laboral, pues las normas y reglamentos que deben cumplir las empresas en materia de medio ambiente o seguridad y salud en el trabajo difieren entre su y no siempre son fáciles de armonizar con los requisitos de la ISO 9001.

Esto no puede ser bien recibido por aquellas compañías que dispongan un sistema de gestión de calidad bien documentada y comiencen ahora a planificar la transición hacia la nueva ISO 9001:2015. La idea del trabajo que puede suponer tener que revisar todos sus documentos y manuales, instrucciones, registros para adaptarlos a esta nueva terminología puede resultar no demasiado atractiva.

No hay problema, la propia norma en su Anexo A de la nueva estructura, terminología y conceptos, aclara que no es un requisito que la organización sustituya los términos que habitualmente utiliza en su actividad diaria o en su sector por los que aparecen en la nueva edición. Por ejemplo:

Proveedor externo	En lugar de	Proveedor, socio, partner, subcontratistas, etc.
Información documentaria	En lugar de	Documentos, registros, formularios, manuales, protocolos, procedimientos , instrucciones, etc.

Ejemplos de términos que se pueden ser usados de forma equivalente.

Es decir, la norma adopta estos términos para mayor claridad y para facilitar el manejo y comprensión de la norma, pero no obliga a la empresa a utilizarlos.

Por ejemplo, en el sector salud es habitual encontrar el término de protocolo para identificar a los documentos que describen como llevar a cabo un tratamiento o un ensayo en lugar de procedimientos o instrucciones.

Las principales diferencias entre la versión 2008 y la versión 2015 de la norma se indican en la siguiente tabla:

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
Productos	Productos y servicios
Exclusión	No aplicabilidad

Documentación, documentos y registros.	Información documentada
Representante de la dirección	DESAPARECE
Ambiente de trabajo	Ambiente para la operación de los procesos.
Productos comprados	Productos y servicios suministrados externamente.
Proveedor	Proveedor externo
Equipos de seguimiento y medición	Recursos de seguimiento y control.

la norma ha sustituido la referencia a productos por productos y servicios en todos los casos.

Partes interesadas: Es particularmente destacable la desaparición del concepto exclusión que se pasa a ser sustituido por la no aplicabilidad de algún apartado, puesto que el cambio más allá de simple expresión: la norma ISO 9001:2008 las exclusiones se limitaban a la cláusula 7 mientras que en la ISO 9001:2015 no existe ninguna limitación a la hora de declarar la no aplicabilidad.

Nuevos Conceptos:

A continuación se destacan algunos de los conceptos más novedosos de la norma.

Información documentada:

Uno de los cambios más llamativos es el relativo a la documentación del sistema. Desaparecen términos clásicos relativos a la documentación como documentos, procedimientos documentados, instrucciones de trabajo y registros y son sustituidas por un único concepto el cual es información documentada con el cual la norma se refiere a cualquier documento involucrado al sistema.

La norma ISO 9001:2015 hace referencia a información en lugar de información documentada, quiere decir que no existe requisito alguno de que esa información se tenga que documentar y es la organización la que decide si es o no apropiado hacerlo.

Productos y servicios:

La norma ISO 9001 está orientada a empresas de todo tipo y sector. Las anteriores versiones de la norma empleaban el término productos si bien se indicaba que se debía entender como referido tanto a productores como a servicios.

En la mayoría de los casos, las empresas que fabrican un producto, también suelen prestar un servicio (instalación, puesta en marcha, formación para el uso, reparación, mantenimiento, garantía post-venta, etc.), con lo que la mayoría de outputs que las organizaciones ofrecen a sus clientes combinan estos dos aspectos.

La actual versión de

Las partes interesadas o grupos de interés o (stakeholders), son aquellas personas, empresas o entidades de todo tipo que pueden afectar o ser afectadas por la actividad de la organización, bien sea de forma positiva (obteniendo algún beneficio) o negativamente (perjudicando o siendo perjudicadas por esta).

Este no es un concepto nuevo en el mundo de la calidad, aunque si es la primera vez que es utilizado por la norma ISO 9001:2015 que hasta ahora se ceñía a la existencia de personal; entiéndase, de la propia organización, clientes y proveedores.

Uno de los elementos claves de la nueva norma es precisamente identificar las partes interesadas o (grupos de interés), sus requisitos, necesidades y expectativas con el objetivo estratégico de construir relaciones de beneficio mucho hacia ellas.

Enfoque basado en el riesgo:

Otro concepto que aparece por primera vez en la norma ISO 9001 es el pensamiento basado en el riesgo. En esencia el enfoque basado en el riesgo consiste en considerar el sistema de gestión como una herramienta preventiva en si misma de manera que la planificación de todo el sistema, incluida la decisión sobre mantener o conservar información documentada, se fundamente en un análisis de los riesgos existentes y las mejores alternativas para eliminarlos, o si es eso no es posible, mitigados hasta niveles aceptables para la organización.

López, L. P. (2016). Novedades ISO 9001: 2015. Madrid, ESPAÑA: FC Editorial.
Retrieved from <http://www.ebrary.com>

Ventajas y beneficios de implementar la ISO 9001:

Como hemos visto, son legión las empresas que han implementado y certificado un sistema de gestión de calidad según ISO 9001.

Pero implementar una ISO 9001 supone un coste para las empresas. Al gasto que supone la auditoría de certificación más la contratación de las empresas de consultoría especializada, si se desea contar con ella; se debe sumar el tiempo y esfuerzo de toda la organización en su conjunto con el equipo directivo al frente de todo el proyecto.

Pero ¿cuáles son los beneficios? ¿Por qué invertir en implementar ISO 9001? Gracias a la larga experiencia que existe estudios ya con este estándar existen múltiples estudios y análisis sobre los beneficios reales que aporta su implementación en una organización.

Aunque existen muchos casos en que empresas certificadas han abandonado tanto la certificación como el sistema, lo cierto según la información que proporcionan las propias empresas, el esfuerzo vale la pena.

Algunos de los beneficios, tanto directos como indirectos de la implementación de un sistema de gestión se muestran a continuación.

Mejora en la gestión y dirección de la organización: la norma ISO 9001 exige la implicación total del equipo directivo en la implementación del sistema y su mejora continua, la revisión sistemática de los datos, el establecimiento de objetivos y la toma de acciones encaminadas a la consecución de los mismos. Como consecuencia de la implementación, el equipo de dirección dispone de más datos sobre el funcionamiento de la organización y datos más objetivos lo que permite tomar mejores decisiones y llevar a cabo una mejor planificación y gestión de la empresa.

Aumento de la productividad: La implementación del sistema supone una revisión profunda de todos los procesos y en muchos casos su rediseño. Cuellos de botella, procesos ineficientes, escasez de recursos, personal con insuficientes

competencias para el trabajo que se les asignado. Estas y otras carencias salen a relucir en esta evaluación de procesos; la etapa preliminar de la implementación y permiten a la organización de establecer medidas correctoras que redundan directamente en un aumento de la eficiencia de los procesos, y por ende un aumento de la productividad.

Clientes satisfechos: una de las claves del éxito de los sistemas de gestión es el enfoque a los clientes y grupos de interés de la compañía. Evaluar su grado de satisfacción, tratar de identificar sus expectativas, contar con su opinión en el desarrollo del producto o del servicio, gestionar adecuadamente sus propuestas, ideas o quejas... todas estas acciones llevan directamente a un aumento de su grado de satisfacción para con la organización, lo que permite una mayor fidelización y simplifica el proceso de captar nuevos clientes.

Personal motivado: la norma exige que el personal de la organización conozca sus funciones y responsabilidades dentro de la misma, así como que tenga las competencias necesarias para desempeñarlas eficazmente, lo que supone que la organización se preocupa de la formación continua y el reciclaje de su personal lo que unido a un entorno de trabajo mejor gestionado redundará muy favorablemente en el nivel de motivación del personal interno.

Mejora de la imagen: una certificación ISO 9001 en sí misma es un distintivo de calidad y una excelente carta de presentación para la empresa. En muchos casos, es el billete para poder entrar a determinados mercados u optar a proyectos concretos en los que se exige esta certificación como primer paso a cumplir como proveedor de productos o de servicios.

2.3. Definición de términos básicos

Calidad: Conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite caracterizarla y valorarla con respecto a las restantes de su especie. Rosales (2015).

Normas ISO: La norma ISO: aplicada y extendida hoy en día a todas las actividades técnicas, industriales y comerciales, se define como especificación técnica u otro documento accesible al público establecido con la cooperación y el consenso o la aprobación general de todas las partes interesadas, basada

sobre resultados conjugados de la ciencia, la tecnología y la experiencia, que contempla ventajas para el conjunto de la comunidad y aprobada por un organismo cualificado a nivel nacional, regional o internacional. Nuñez (2007).

Proceso: Un proceso es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado. Se estudia la forma en que el Servicio diseña, gestiona y mejora sus procesos (acciones) para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés. Rosales (2015, a).

Producto: es un objeto que se ofrece en un mercado con la **intención** de satisfacer aquello que necesita o que desea un consumidor. Nuñez (2007, a).

Servicio: Los servicios son funciones ejercidas por las personas hacia otras personas con la finalidad de que estas cumplan con la satisfacción de recibirlos. Rosales (2015, b).

4. HIPOTESIS

4.1. Hipótesis General:

Si se diseña un plan de Total Quality Managemnet (TQM) como herramienta, entonces, mejorará de la calidad de servicio en la Universidad de Lambayeque de la provincia de Chiclayo.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 Operacionalización de la Variables

Cuadro N° 1 Operalización de la Variable Independiente

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento
Planificar	Objetivos de la Universidad	¿Cuáles son cuales son los objetivos de la Universidad que quiere alcanzar?	Entrevista
	Elección de los métodos	¿Cuáles son los métodos adecuados para lograrlos?	
Realizar	La formación y educación de las personas y empleados	¿Qué tipo formación y Educación reciben los estudiantes universitarios? ¿Qué formación y educación poseen los empleados de la Universidad?	
	Poner en práctica el trabajo y las acciones correctivas identificadas	¿Cómo ponen en práctica el trabajo y las acciones correctivas identificadas en la Universidad?	
Comprobar	Verificación de los efectos y resultados que surjan de aplicar las mejoras estrategias.	¿Cómo verifican los efectos y resultados que surjan de aplicar las mejoras estrategias? ¿Usted cree que los objetivos marcados se han logrado, si no es así, cómo tratarían de superarlo?	
Actuar	Realizar su normalización	¿Cómo aplicaría las nuevas mejoras, si se han detectado errores en el paso anterior?	

Elaboración: Propia

Cuadro N° 2 Operalización de la Variable Dependiente

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento
Elementos tangibles	<p>La Universidad cuenta con instalaciones modernas, atractivas y suficientes.</p> <p>Los empleados de la Universidad tienen una apariencia limpia y atrayente.</p> <p>El aula cuenta es cómoda con todos los servicios necesarios.</p> <p>La Universidad cuenta con todas las instalaciones, facilidades y servicios completos (laboratorios, biblioteca, etc.).</p> <p>El servicio de alimentos y restaurantes con que cuenta la Universidad ofrecen comida de calidad, con menús amplios y de excelente cocina.</p>	<p>¿La Universidad cuenta con instalaciones modernas, atractivas y suficientes?</p> <p>¿Los empleados del hotel tienen una apariencia limpia y atrayente?</p> <p>¿El aula cuenta es cómoda con todos los servicios necesarios?</p> <p>¿La Universidad cuenta con todas las instalaciones, facilidades y servicios completos?</p> <p>¿El servicio de alimentos y restaurantes con que cuenta la Universidad ofrecen comida de calidad, con menús amplios y de excelente cocina?</p>	Cuestionario - Encuesta
Empatía	<p>El personal de la Universidad siempre está atento a mis deseos y necesidades.</p> <p>El personal de la Universidad siempre está con una sonrisa y se muestra interesado por servir a los estudiantes.</p>	<p>¿El personal de la Universidad siempre está atento a mis deseos y necesidades?</p> <p>¿El personal del hotel siempre está con una sonrisa y se muestra interesado por servir a los estudiantes?</p>	

	<p>En los sectores de la Universidad me prestan una atención muy personal.</p> <p>El ambiente que hay en la Universidad me hace sentir cómodo(a).</p> <p>En las áreas comunes (Restaurante, Áreas verdes, Áreas de juegos) hay un ambiente divertido y agradable.</p>	<p>¿En los sectores de la Universidad me prestan una atención muy personal?</p> <p>¿El ambiente que hay en la Universidad me hace sentir cómodo(a)?</p> <p>¿En las áreas comunes (Restaurante, Áreas verdes, Áreas de juegos) hay un ambiente divertido y agradable?</p>	
Confiabilidad	<p>Confió en el compromiso del personal de la Universidad para atenderme.</p> <p>Los distintos servicios que me presta la Universidad son presentados correctamente desde la primera vez.</p> <p>Si necesito ayuda o algo en particular, siento toda la confianza de acudir al personal de la Universidad para que se haga cargo de mi asunto.</p> <p>En todo momento, a todas horas del día y en todos los lugares de la Universidad recibo calidad de servicio.</p>	<p>¿Confió en el compromiso del personal de la Universidad para atenderme?</p> <p>¿Los distintos servicios que me presta la Universidad son presentados correctamente desde la primera vez?</p> <p>¿Si necesito ayuda o algo en particular, siento toda la confianza de acudir al personal de la Universidad para que se haga cargo de mi asunto?</p> <p>¿En todo momento, a todas horas del día y en todos los lugares de la Universidad recibo calidad de servicio?</p>	

Capacidad de Respuesta	<p>El personal de la Universidad siempre está dispuesto a atenderme y ayudarme.</p> <p>Si se me presenta un problema o necesito ayuda, el personal de la Universidad me ayudará a resolverlo.</p> <p>Si solicito un servicio personal de la Universidad, me informarán exactamente cuando me lo proporcionarán, y cumplirán con ello.</p> <p>Si requiero información de algo que generalmente no se encuentra en la Universidad, sé que me ayudarán a conseguirlo</p>	<p>¿El personal de la Universidad siempre está dispuesto a atenderme y ayudarme?</p> <p>¿Si se me presenta un problema o necesito ayuda, el personal de la Universidad me ayudará a resolverlo?</p> <p>¿Si solicito un servicio personal de la Universidad me informarán exactamente cuando me lo proporcionarán, y cumplirán con ello?</p> <p>¿Si requiero información de algo que generalmente no se encuentra en la Universidad, sé que me ayudarán a conseguirlo?</p>	
Seguridad	<p>Me siento seguro de dejar mis pertenencias en el aula.</p> <p>Confío en la honestidad de las personas que trabajan en la Universidad.</p> <p>Confío en que nunca entrará ningún desconocido o alguien no autorizado en la Universidad.</p> <p>Me siento tranquilo y seguro dentro de la Universidad.</p>	<p>¿Me siento seguro de dejar mis pertenencias en el aula?</p> <p>¿Confío en la honestidad de las personas que trabajan en la Universidad?</p> <p>¿Confío en que nunca entrará ningún desconocido o alguien no autorizado en la Universidad?</p> <p>¿Me siento tranquilo y seguro dentro de la Universidad?</p>	

3.2. Tipo de estudio y diseño de investigación

El nivel de la investigación fue descriptivo y proyectivo.

Teniendo en cuenta entonces, las acciones clave del objetivo general y los objetivos específicos se puede decir que esta investigación se ubicó en el tipo de investigación descriptiva que según Hurtado (2010) consiste en la “identificación de las características del evento en estudio. Los perfiles, las taxonomía, los estudios historiográficos, los estudios anatómicos, los estudios topográficos, los censos, los estudios epidemiológicos, por ejemplo, son las investigaciones descriptivas”. Así mismo al abordar el tema de propuesta, llevó a una investigación proyectiva que según Hurtado (2010 a) tiene como objetivo diseñar o crear propuestas dirigidas a resolver determinadas situaciones.

Por otro lado Hurtado (2010 b) define que los proyectos de arquitectura e ingeniería, el diseño de maquinarias, la creación de programas de intervención social, el diseño de programas de estudio, los inventos, la elaboración de programas informáticos,., entre otros, **siempre que estén sustentados en un proceso de investigación**, son ejemplos de investigación proyectiva. Este tipo de investigación potencia el desarrollo tecnológico.

Diseño de la investigación

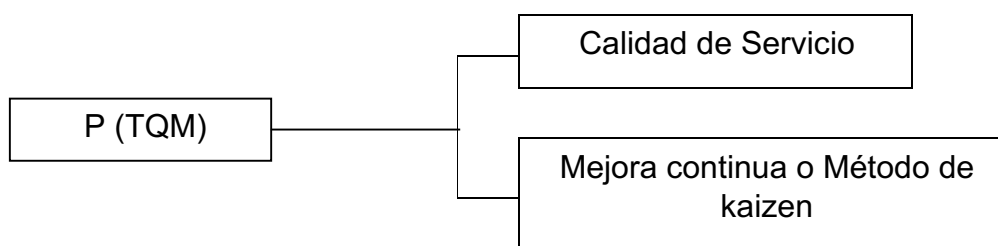
El diseño de investigación es la estructura o guía utilizada para la planificación, implementación y análisis del estudio.

El diseño general de la investigación fue no experimental transaccional descriptivo.

Fue no experimental porque no se manipuló la variable.

Fue transaccional descriptivo porque los datos fueron recolectados en el mismo contexto, en un mismo momento y luego se analizaron para observar la situación en que se encontró la variable en estudio.

A continuación se muestra el diagrama de la presente investigación:



Donde:

P (TQM) = Propuesta de plan de Mejora Continua o Método de Kaizen.

Calidad de Servicio = Evaluación de la calidad de servicio percibidos por los estudiantes del 7° al 10° ciclo.

Método de Kaizen o Mejora Continua = Identificación

3.3. Población y Muestra en estudio

Población

“La población es el conjunto de sujetos o cosas que tienen una o más propiedades en común, se encuentran en un espacio o territorio y varían en el transcurso del tiempo”. Vara (2010).

Por otro lado Vara (2010) define también a la población como el conjunto de todos los individuos (objetos, personas, documentos, data, eventos, empresas, situaciones, etc.) a investigar.

Con base a estas definiciones la presente investigación tuvo una sola población que son los estudiantes de las diferentes carreras profesionales de la Universidad de Lambayeque que estuvo conformado por 737 alumnos de las diferentes carreras profesionales.

Cuadro N° 3 Población de estudiantes universitarios de las diferentes carreras profesionales de Universidad de Lambayeque 2017 – I

Carreras Profesionales	
Carrera	N° de alumnos matriculados del I – X ciclo
Administración Turística	51
Administración y Marketing	213
Ingeniería Ambiental	278
Ingeniería Comercial	81
Ingeniería de Sistema	113
Total	737

Fuente: Registros Académicos de la Universidad de Lambayeque.

Elaboración propia.

Muestra

Vaca (2010) define a la muestra como el conjunto de casos extraídos de la población, seleccionados por algún método racional, siempre parte de la población. Si se tienen varias poblaciones, entonces se tendrán varias muestras”.

Para calcular el tamaño de muestra se consideró sólo la población estudiantil que hicieron un total de 737 estudiantes, y para ello se utilizó la fórmula estadística para poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{E^2(N-1) + Z^2 pq}$$

Dónde:

Z = Margen de Confiabilidad = 95% (corresponde a 1.96 desviaciones Estándar)

p = Probabilidad de aciertos = 50% q

= Probabilidad de fracasos = 50% E =

Nivel de error = 10 %

N = Población = 737 Pobladores

n = tamaño de muestra: ¿?

Con estos datos hallamos la muestra de la siguiente forma:

$$n_0 = \frac{1.96^2 (0.5)(0.5)(737)}{0.1^2 (737 - 1) + 1.96^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n_0 = 85.069$$

Redondeo: 85 cuestionarios – encuestas.

Para dividir el total de la muestra se utilizó el muestreo estratificado que es un diseño de muestreo probabilístico en el que dividimos a la población en subgrupos o estratos. La estratificación puede basarse en una amplia variedad de atributos o características de la población como edad, género, nivel socioeconómico, ocupación, etc. (Robledo 2005, p. 1).

A continuación se detalla el número de unidades de análisis para la aplicación del cuestionario – encuesta.

Cuadro N° 5: Población de unidades de análisis de la muestra en las diferentes carreras profesionales.

Carreras Profesionales		
Escuelas	Población	Muestra
Administración Turística	51	12
Administración y Marketing	213	20
Ingeniería Ambiental	278	22
Ingeniería Comercial	81	14
Ingeniería de Sistema	113	17
Total	737	85

Elaboración: Propia

P1.- Estudiantes: (Criterios de inclusión y exclusión)

Cuadro N° 4: Criterios de Inclusión y Exclusión.

Criterios	Inclusión	Exclusión
1°	Rector y Vicerrector	Administrativos y Docentes.
2°	Estudiantes ambos sexo del VII – IX ciclo	Estudiantes del I –VI y X ciclo.
3°	Estudiantes VII – IX ciclo con un concepto percibido de los servicios que ofrece la universidad,	Estudiantes I –VI ciclo que no poseen un concepto definido de los servicios que ofrece la universidad
4°	Estudiantes según sexo	Estudiantes según edad, género, nivel socioeconómico
5°	Estudiantes matriculados del VII – IX de las diferentes carreras profesionales.	Retirados y reserva de matrícula.

Elaboración propia

P2.- Directivos:

La población se ha considerado a los directivos de la Universidad de Lambayeque los cuales son: Rector (1) y Vicerrector (1)

3.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Métodos de investigación:

a) Método transversal: Es el diseño de investigación que recolecta datos de un solo momento y en un tiempo único. El propósito de este método es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

b) Método de síntesis: Es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve, en resumen.

c) Método descriptivo: Permite enumerar las características de la realidad del objeto de investigación.

- d) Método analítico:** Se analizó los datos y referencias bibliográficas obtenidas, lo que permitió describir las propiedades y atributos del objeto de estudio, además de la dependencia que éste tendrá con la propuesta.
- e) Método Inductivo – deductivo:** Al aplicarse este método permitió el contacto directo con la muestra de investigación y así determinar las conclusiones del estudio realizado a través de la interpretación de los datos obtenidos.
- f) Método estadístico:** Se recopiló, elaboró, interpretó datos numéricos por medio de la búsqueda de los mismos.

Técnicas de recolección de datos

Para realizar la presente investigación se ha recurrido a las siguientes técnicas:

a) Técnicas documentales: Se elaboró un marco teórico conceptual para formar un cuerpo de ideas sobre el objeto de estudio.

a.1 Fuente de información primaria: Se registró el conocimiento inmediato de la investigación a través de libros, tesis, artículos científicos, informes científicos entre otros.

a.2: Fuente de información secundaria: También se consultó manuales como APA, SPSS 24, desarrollo de tesis, etc.

b) Técnicas de recolección de datos: Las técnicas que se empleó en la recolección de datos de ambas variables fue: la encuesta y entrevista.

b. 1: Encuesta: Consistió en identificar un instrumento de recojo de información en relación con la variable de estudio, así mismo, con opciones de escala ordinal.

b.2: Entrevista: Consistió en la construcción de 8 ítems de carácter abierto relacionado a las variables del objeto de estudio, dirigido al directivo de la Universidad, con la finalidad de recoger su opinión acerca del Método de Kaizen o mejora continua.

- c) **Técnicas de focus group:** La presente técnica se utilizó con la finalidad de recoger las respuestas de los colaboradores de manera grupal en un solo momento.

Descripción de Instrumentos de recolección de datos

a) Ficha técnica: Cuestionario encuesta

a.1 Autor: Carlos Chavarry Rojas

a.2 Año de edición: 2017

a.3 Ámbito de aplicación: Población estudiantil de la Universidad de Lambayeque.

a.4 Forma de administración: Focus group

a.5 Áreas que explora:

Elementos Tangibles.

Empatía.

Confiabilidad.

Capacidad de Respuesta.

Seguridad.

b) Descripción de la prueba: Estuvo constituida por 24 ítems, con respuestas de tipo cerrado policotómico (Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente en desacuerdo).

c) Normas de corrección: El resultado obtenido en las encuestas aplicadas, fue trasladado a las tablas y figuras estadísticas, interpretándose con mayor preponderancia el porcentaje máximo.

d) Validez y confiabilidad

El criterio de validez del instrumento tiene que ver con la validez del contenido y la validez de construcción.

Se determinó la validez del instrumento a través de la evaluación de un panel de expertos constituido por cuatro especialistas en el tema de investigación tales como: Mg. Jaime Laramie Castañeda Gonzales. Mg, Betty Liliana Vergara Wekselman, Dr. Marco Aragón Alvarado así como un metodólogo el Mg. Álvaro Wladimir Vásquez Vásquez para antes de la aplicación para que hicieran los aportes necesarios a la investigación y se verificará si la construcción del contenido del instrumento se ajusta al estudio planteado.

La validez del instrumento quedó reforzada por la inclusión de variables que establece la conexión cada ítem del cuestionario con el reporte teórico que le corresponde.

El criterio de confiabilidad del instrumento se determinó por el coeficiente de Alfa Cronbach, de acuerdo a los valores de:

Cuadro N° 6: Criterios de Confiabilidad

CRITERIOS	VALORES
No es confiable	-1 a 0
Baja confiabilidad	0.01 a 0.49
Moderada confiabilidad	0.5 a 0.75
Fuerte Confiabilidad	0.76 a 0.89
Alta confiabilidad	0.9 a 1

Luego del proceso de confiabilidad se obtuvo como resultado:

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	15	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	15	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,915	22

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Ítem 1	73,67	183,524	,313	,916
Ítem 2	72,07	196,638	-,346	,920
Ítem 3	73,27	187,924	,388	,915
Ítem 4	72,20	172,171	,803	,907
Ítem 5	71,20	181,600	,516	,913
Ítem 6	72,20	172,600	,785	,908
Ítem 7	72,07	170,352	,740	,908
Ítem 8	72,53	177,552	,457	,914
Ítem 9	72,07	173,924	,706	,909
Ítem 10	71,93	190,781	,096	,918
Ítem 11	71,67	181,381	,605	,912
Ítem 12	71,53	177,267	,629	,911
Ítem 13	72,13	170,838	,810	,907
Ítem 14	71,87	177,695	,575	,911
Ítem 15	71,93	173,210	,675	,909
Ítem 16	72,00	179,286	,561	,912
Ítem 17	71,93	176,924	,632	,910
Ítem 18	71,80	176,457	,731	,909
Ítem 19	71,73	174,067	,682	,909
Ítem 20	72,40	174,829	,545	,912
Ítem 21	72,20	174,600	,770	,908
Ítem 22	71,93	183,638	,353	,915

3.5. Procesamiento de datos y análisis estadístico

Luego de la revisión, clasificación y codificación de los datos se procedió a la tabulación electrónica para lo cual se creó una base de datos en el programa SPSS 24 para su procesamiento. Así mismo se utilizó la estadística descriptiva para registrar los datos en tablas y representarlo en figuras.

ACTIVIDADES Y PREVISIÓN DE RECURSOS

Cronograma de actividades

		Año				
		Meses				
		J	A	S	O	N
FASE DE PLANEAMIENTO	Revisión Bibliográfica					
	Elaboración del Proyecto					
	Presentación del proyecto					
FASE DE EJECUCIÓN	Registro de datos					
	Análisis de datos					
	Interpretación de datos					
FASE DE EJECUCIÓN	Elaboración de informe					
	Presentación del Informe					
	Sustentación del Informe					

Elaboración: Propia.

Presupuesto

RUBRO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	P. UNITARIO	TOTAL
Bienes y Materiales	Papel bond	100 unid	0.05	5.00
	Folder	1 unid.	1.50	1.50
	Lapiceros	3 unid.	2.00	6.00
	Resaltador	1 unid.	2.00	2.00

T. Campo	Transporte	4	1.00	4.00
Servicios	Copias	85 unid	0.05	4.25
	Impresiones	90 unid	0.125	11.25
	Espiralado	1 uni	2.00	2.00
Total				36

Elaboración: Propia.

3.3. Financiamiento

Del costo total del presupuesto calculado para la elaboración del presente trabajo de investigación, se reconoce el financiamiento propio para su realización.

IV. RESULTADOS

IV. RESULTADOS

4.1. Género de la población estudiantil de la Universidad de Lambayeque.

Tabla 1 Género de la población estudiantil de la Universidad de Lambayeque.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Masculino	41	48,2
	Femenino	44	51,8
	Total	85	100,0

Fuente: Investigación de campo en la Universidad de Lambayeque.

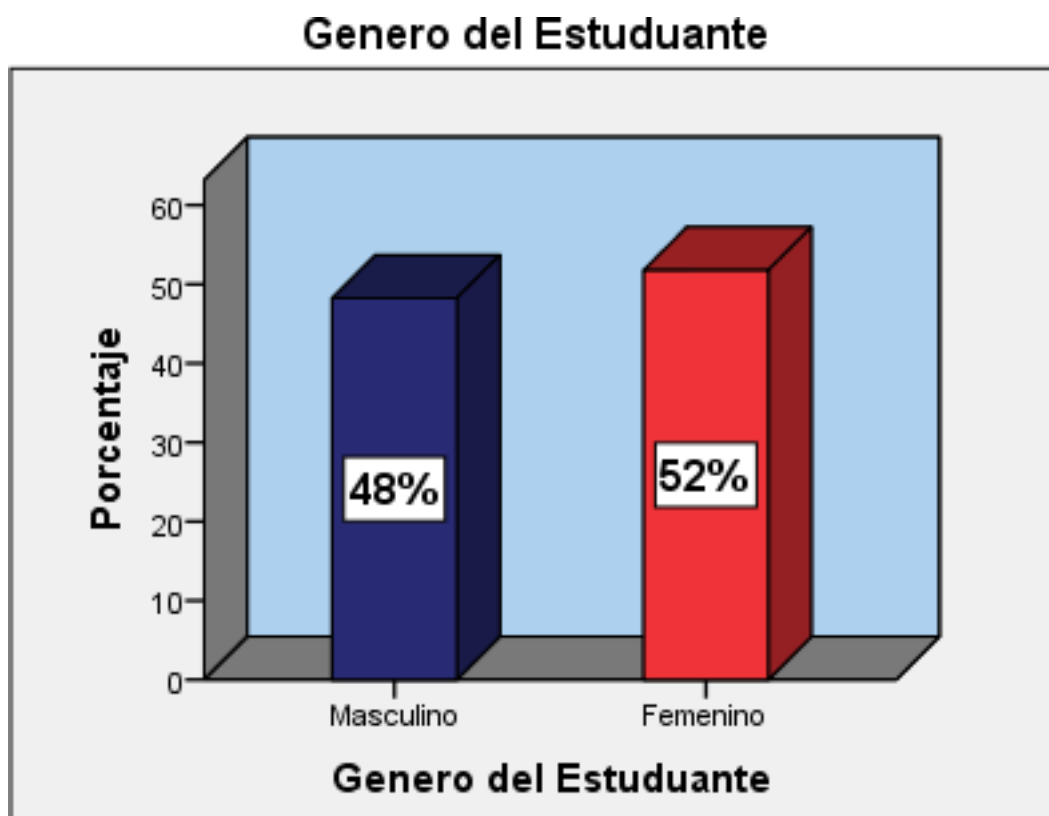


Figura 1 Género de la población estudiantil de la Universidad de Lambayeque.

Como se puede apreciar vemos que el 52% de la población estudiantil encuestada fueron de género femenino, mientras el 48% de la población fue del género masculino.

Tabla 2 Percepción de los alumnos hacia los Elementos tangibles de la Universidad de Lambayeque.

Ítems/Escala	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni en desacuerdo, ni en de acuerdo		De acuerdo		Totalmente en de acuerdo		Total
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Universidad cuenta con instalaciones modernas, atractivas y suficientes.	11	12.9	31	36.5	28	32.9	12	14.1	3	3.5	85
Los empleados de la Universidad cuentan con una apariencia limpia y atrayente.	1	1.2	5	5.9	23	27.1	47	55.3	9	10.6	85
El aula es cómoda y cuenta con los servicios necesarios.	5	5.9	14	16.5	34	40	25	29.4	7	8.2	85
La Universidad cuenta con todas las instalaciones, facilidades y servicios completos (Laboratorios, biblioteca, etc.)	10	11.8	18	21.2	21	24.7	28	32.9	8	9.4	85
El servicio de alimentos y restaurantes con que cuenta la Universidad ofrecen comida de calidad, con menús amplios y excelente cocina.	11	12.9	19	22.4	32	37.6	19	22.4	4	4.7	85

Fuente: Investigación de campo en la Universidad de Lambayeque.

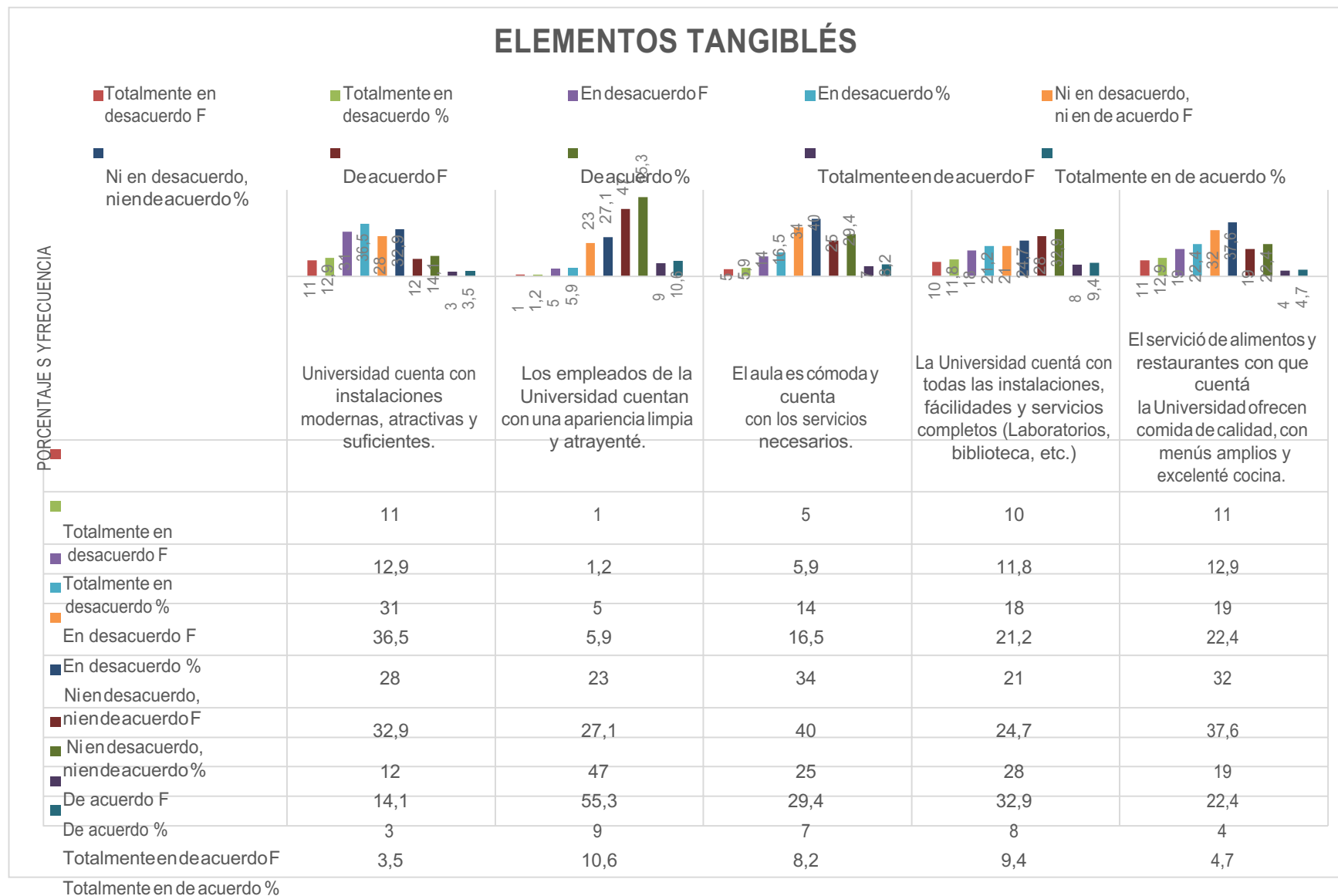


FIGURA 2. PERCEPCION DE LOS ALUMNOS HACIA LOS ELEMENTOS TANGIBLES

Figura 2 Percepcion de los alumnos hacia los elementos tangibles de la Universidad de Lambayeque

De manera que, para conocer el resultado acerca de la percepción sobre los elementos tangibles de la Universidad de Lambayeque, se determina lo siguiente:

La Universidad cuenta con instalaciones modernas, atractivas y suficientes.	Con un porcentaje de 12.9% los alumnos están Totalmente en Desacuerdo. Con el 36.5% los alumnos están En desacuerdo. Con el 32.9% los alumnos están Ni en desacuerdo, ni en de acuerdo. Con el 14.1% los alumnos están De acuerdo. Con el 3.5% los alumnos están Totalmente en de acuerdo.
Los empleados de la Universidad cuentan con una apariencia limpia y atrayente.	Con un porcentaje de 1.2% los alumnos están Totalmente en Desacuerdo. Con el 5.9% los alumnos están En desacuerdo. Con el 27.1% los alumnos están Ni en desacuerdo, ni en de acuerdo. Con el 55.3% los alumnos están De acuerdo. Con el 10.6% los alumnos están Totalmente en de acuerdo.
El aula es cómoda y cuenta con los servicios necesarios.	Con un porcentaje de 5.9% los alumnos están Totalmente en Desacuerdo. Con el 16.5% los alumnos están En desacuerdo. Con el 40% los alumnos están Ni en desacuerdo, ni en de acuerdo. Con el 29.4% los alumnos están De acuerdo. Con el 8,2% los alumnos están Totalmente en de acuerdo.
La Universidad cuenta con todas las instalaciones, facilidades y servicios completos (Laboratorios, biblioteca, etc.)	Con un porcentaje de 11.8% los alumnos están Totalmente en Desacuerdo. Con el 21.2% los alumnos están En desacuerdo. Con el 24.7% los alumnos están Ni en desacuerdo, ni en de acuerdo. Con el 32.9% los alumnos están De acuerdo. Con el 9.4% los alumnos están Totalmente en de acuerdo.
El servicio de alimentos y restaurantes con que cuenta la Universidad ofrecen comida de calidad, con menús amplios y excelente cocina.	Con un porcentaje de 12.9% los alumnos están Totalmente en Desacuerdo. Con el 22.4% los alumnos están En desacuerdo. Con el 37.6% los alumnos están Ni en desacuerdo, ni en de acuerdo. Con el 22.4% los alumnos están De acuerdo. Con el 4.7% los alumnos están Totalmente en de acuerdo.

Tabla 3 Percepción de los alumnos de la Universidad de Lambayeque hacia la Empatía.

Ítems/Escala	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni en desacuerdo, ni en de acuerdo		De acuerdo		Totalmente en de acuerdo	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
El personal de la Universidad siempre está atento a mis deseos y necesidades	7	8.2	18	21.2	24	28.2	29	34.1	7	8.2
El personal de la Universidad siempre está con una sonrisa y se muestra interesado por servir a los estudiantes	9	10.6	13	15.3	27	31.8	32	37.6	4	4.7
En los sectores de la Universidad me prestan una atención muy personal.	8	9.4	12	14.1	31	36.5	31	36.5	3	3.5
En ambienté que hay en la Universidad me hace sentir cómodo (a)	2	2.4	16	18.8	23	27.1	39	45.9	5	5.9
En las áreas comunes (Restaurante, áreas verdes, áreas de juegos) hay un ambiente divertido y agradable.	7	8.2	19	22.4	24	28.2	29	34.1	6	7.1

Fuente: Investigación de campo en la Universidad de Lambayeque.

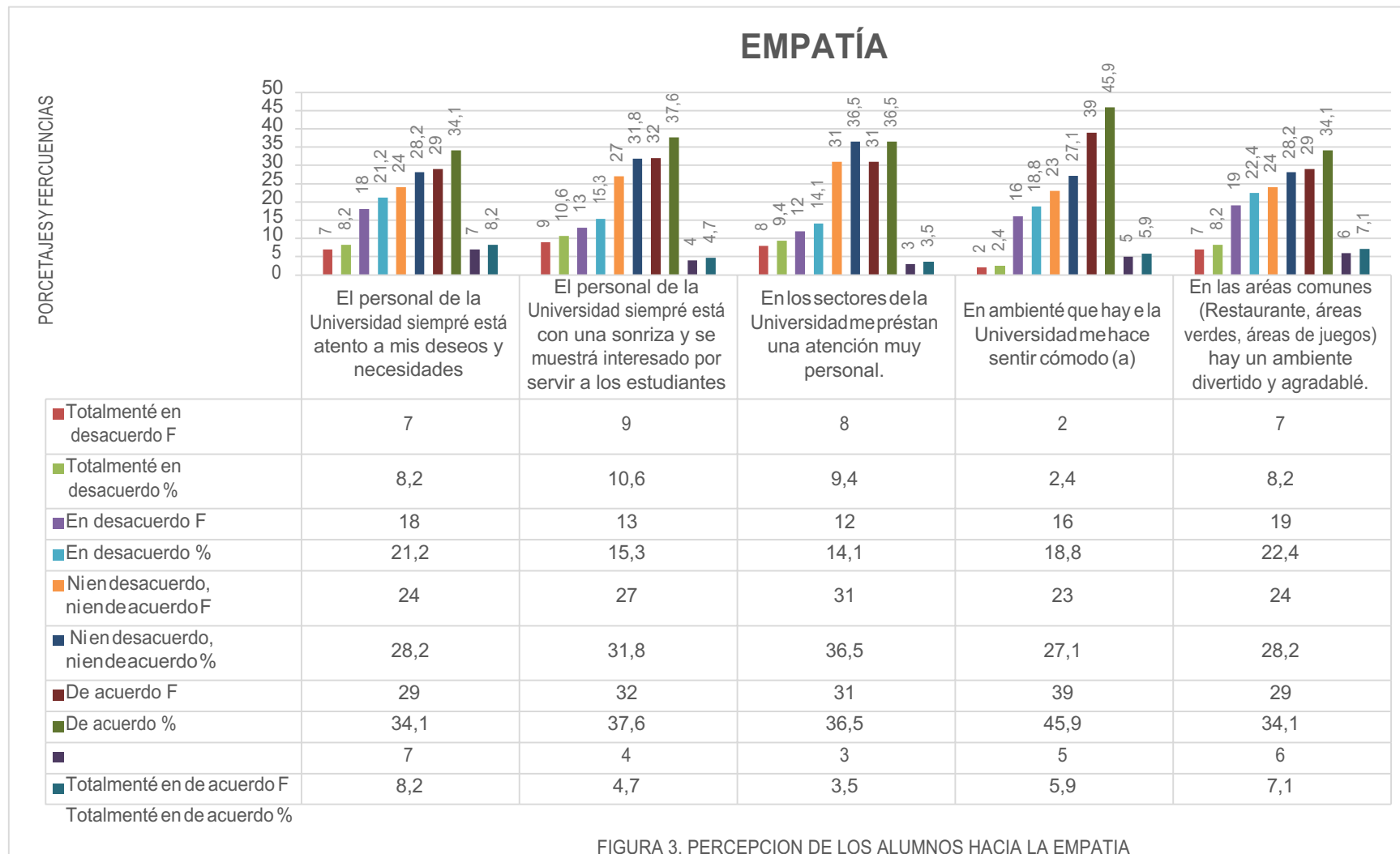


Figura 3 Percepción de lo alumno de la Universidad de Lambayeque hacia la Empatía.

De manera que, para conocer el resultado acerca de la percepción sobre la Empatía de la Universidad de Lambayeque, se determina lo siguiente:

El personal de la Universidad siempre está atento a mis deseos y necesidades.	Con un porcentaje de 8.2% los alumnos están Totalmente enDesacuerdo. Con el21.2% los alumnos están En desacuerdo. Con el 28.2% los alumnos están Ni en desacuerdo, ni en de acuerdo. Con el 34.1% los alumnos están De acuerdo. Con el 8.2% los alumnos están Totalmente en de acuerdo.
El personal de la Universidad siempre está con una sonrisa y se muestra interesado por servir a los estudiantes	Con un porcentaje de 10.6% los alumnos están Totalmente enDesacuerdo. Con el 15.3% los alumnos están En desacuerdo. Con el 31.8% los alumnos están Ni en desacuerdo, ni en de acuerdo. Con el 37.6% los alumnos están De acuerdo. Con el 4.7% los alumnos están Totalmente en de acuerdo.
En los sectores de la Universidad me prestan una atención muy personal.	Con un porcentaje de 9.4% los alumnos están Totalmente enDesacuerdo. Con el 14.1% los alumnos están En desacuerdo. Con el 36.5% los alumnos están Ni en desacuerdo, ni en de acuerdo. Con el 36.5% los alumnos están De acuerdo. Con el 3.5% los alumnos están Totalmente en de acuerdo.
En ambienté que hay en la Universidad me hace sentir cómodo (a)	Con un porcentaje de 2.4% los alumnos están Totalmente enDesacuerdo. Con el 18.8% los alumnos están En desacuerdo. Con el 27.1% los alumnos están Ni en desacuerdo, ni en de acuerdo. Con el 45.9% los alumnos están De acuerdo. Con el 5.9% los alumnos están Totalmente en de acuerdo...
En las áreas comunes (Restaurante, áreas verdes, áreas de juegos) hay un ambiente divertido y agradable.	Con un porcentaje de 8.2% los alumnos están Totalmente enDesacuerdo. Con el 22.4% los alumnos están En desacuerdo. Con el 28.2% los alumnos están Ni en desacuerdo, ni en de acuerdo. Con el 34.1% los alumnos están De acuerdo. Con el 7.1% los alumnos están Totalmente en de acuerdo.

Tabla 4 Percepción de lo alumno de la Universidad de Lambayeque hacia la Confiabilidad.

Ítems/Escala	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni en desacuerdo, ni en de acuerdo		De acuerdo		Totalmente en de acuerdo	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Confío en el compromiso del personal de la Universidad para atenderme	4	4.7	16	18.8	25	29.4	36	42.4	4	4.7
Los distintos servicios que me presta la Universidad son prestados desde la primera vez	4	4.7	18	21.2	25	29.4	31	36.5	7	8.2
Si necesita ayuda o algo en particular, siento toda la confianza para acudir al personal de la Universidad para que se haga cargo de mi asunto	8	9.4	13	15.3	32	37.6	28	32.9	4	4.7
En todo momento, a todas las horas del día y en todo los lugares de la Universidad recibo calidad de servicio	5	5.9	17	20	28	32.9	33	38.8	2	2.4

Investigación de campo en la Universidad de Lambayeque.

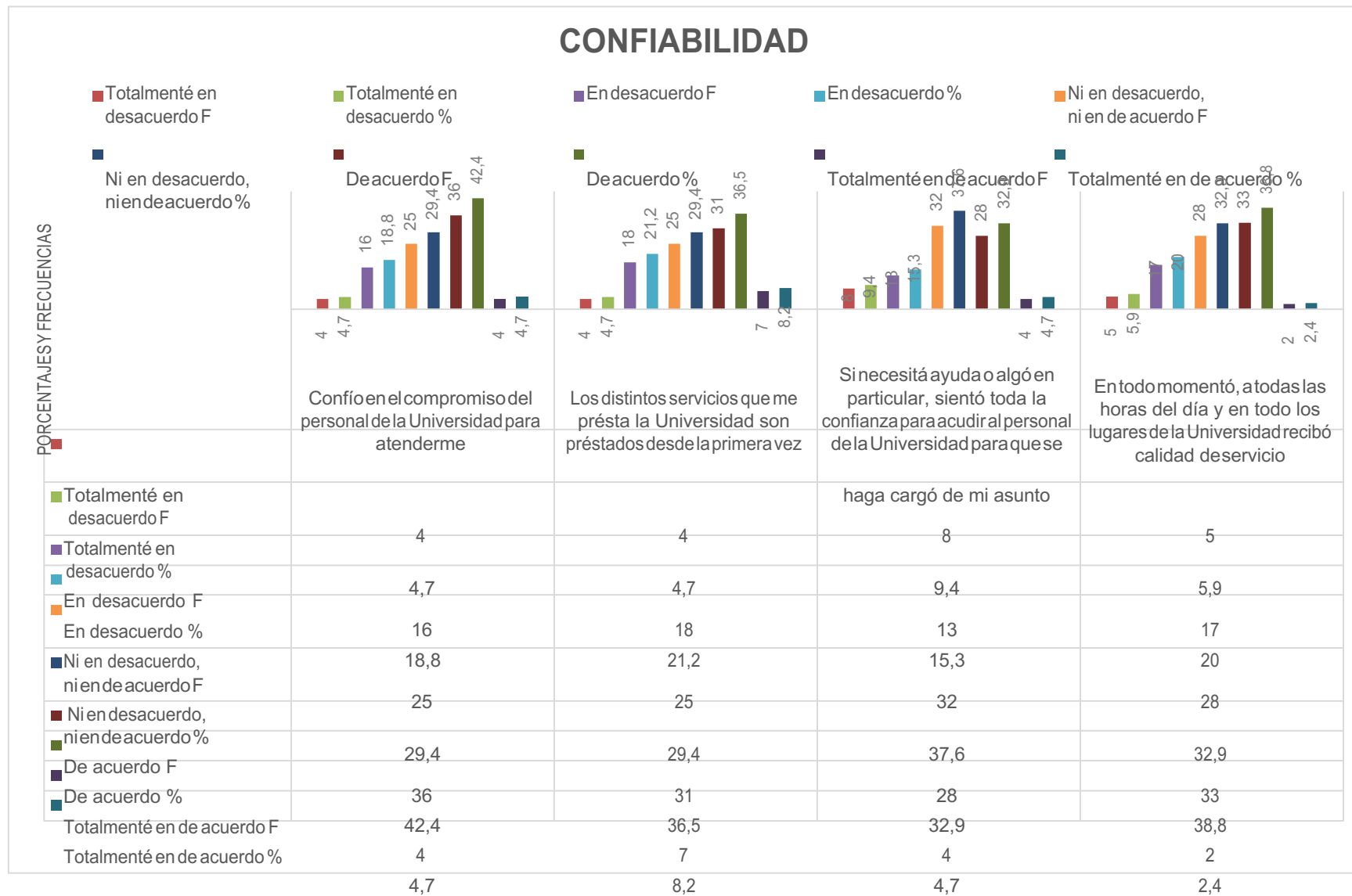


FIGURA 4. PERCEPCIÓN DE LOS ALUMNOS HACIA LA CONFIABILIDAD

Figura 4 Percepción de los alumnos de la Universidad de Lambayeque hacia la Confiabilidad.

De manera que, para conocer el resultado acerca de la percepción sobre la Confiabilidad de la Universidad de Lambayeque, se determina lo siguiente

Confío en el compromiso del personal de la Universidad para atenderme	Con un porcentaje de 4.7% los alumnos están Totalmente enDesacuerdo. Con el 18.8% los alumnos están En desacuerdo. Con el 29.4% los alumnos están Ni en desacuerdo, ni en de acuerdo. Con el 42.4% los alumnos están De acuerdo. Con el 4.7% los alumnos están Totalmente en de acuerdo.
Los distintos servicios que me presta la Universidad son prestados desde la primera vez	Con un porcentaje de 4.7% los alumnos están Totalmente enDesacuerdo. Con el 21.2% los alumnos están En desacuerdo. Con el 29.4% los alumnos están Ni en desacuerdo, ni en de acuerdo. Con el 36.5% los alumnos están De acuerdo. Con el 8.2% los alumnos están Totalmente en de acuerdo.
Si necesita ayuda o algo en particular, siento toda la confianza para acudir al personal de la Universidad para que se haga cargo de mi asunto	Con un porcentaje de 9.4% los alumnos están Totalmente enDesacuerdo. Con el 15.3% los alumnos están En desacuerdo. Con el 37.6% los alumnos están Ni en desacuerdo, ni en de acuerdo. Con el 32.9% los alumnos están De acuerdo. Con el 4.7% los alumnos están Totalmente en de acuerdo.
En todo momento, a todas las horas del día y en todo los lugares de la Universidad recibo calidad de servicio	Con un porcentaje de 5.9% los alumnos están Totalmente enDesacuerdo. Con el 20% los alumnos están En desacuerdo. Con el 32.9% los alumnos están Ni en desacuerdo, ni en de acuerdo. Con el 38.8% los alumnos están De acuerdo. Con el 2.4% los alumnos están Totalmente en de acuerdo.

Tabla 5 Percepción de los alumnos de la Universidad de Lambayeque hacia la Capacidad de Respuesta.

Items/Escala	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni en desacuerdo, ni en de acuerdo		De acuerdo		Totalmente en de acuerdo	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
El personal de la Universidad siempre está dispuesto atenderme y ayudarme	3	3.5	16	18.8	32	37.6	29	34.1	5	5.9
Si se me presenta o necesito ayuda, el personal de la Universidad me ayudará a resolverlo	5	5.9	15	17.6	30	35.3	31	36.5	4	4.7
Si solicito un servicio personal del Universidad, me informará exactamente cuando me lo proporcionarán y cumplirán con ello	5	5.9	14	16.5	27	31.8	33	38.8	6	7.1
Si requiero información de algo que generalmente no se encuentra en la Universidad, se que me ayudarán a conseguirlo	9	10.6	16	18.8	30	35.3	28	32.9	2	2.4

Investigación de campo en la Universidad de Lambayeque.

CAPACIDAD DE RESPUESTA

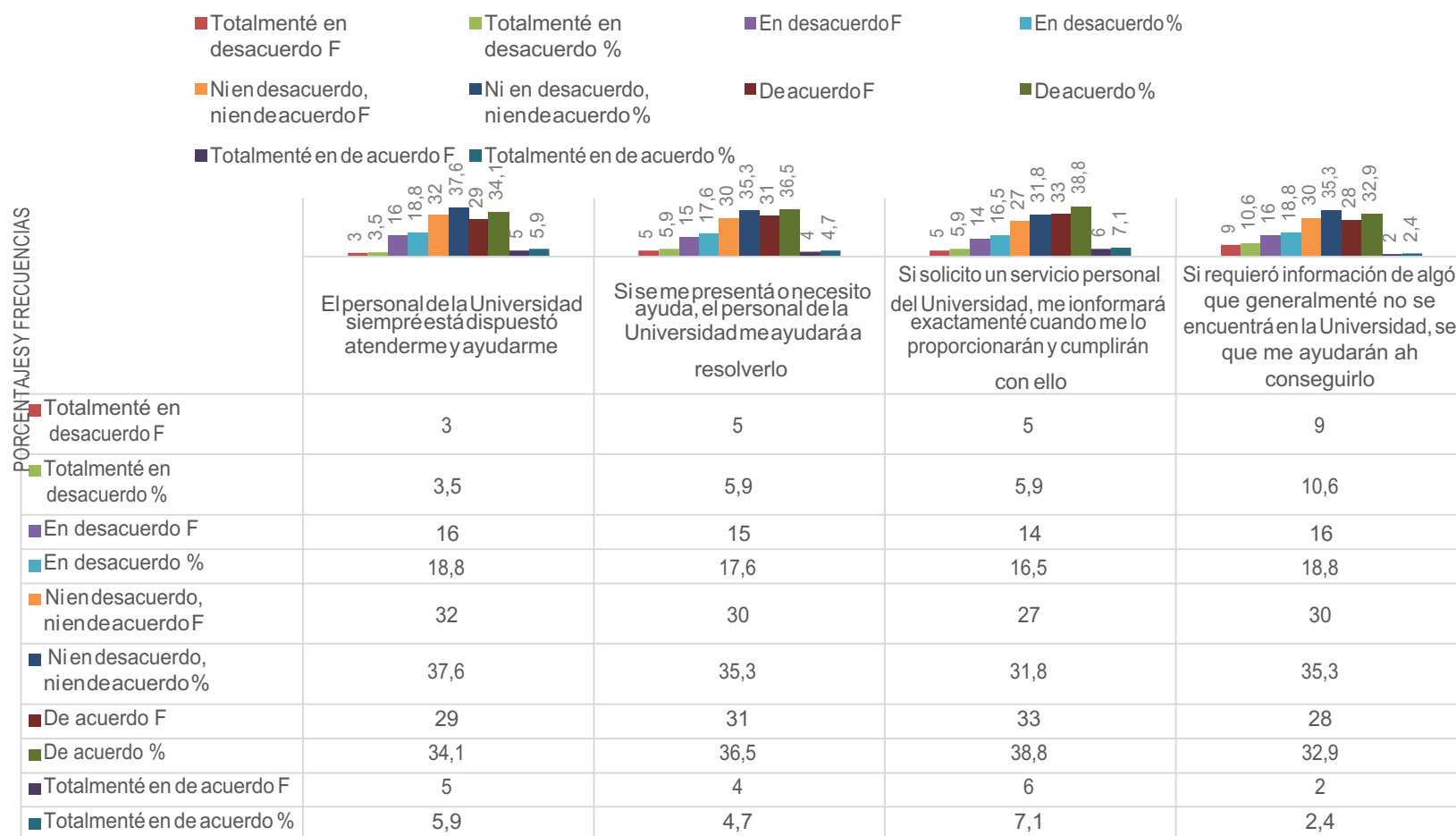


FIGURA 5. PERCEPCION DE ALUMNOS HACIA LA CAPACIDAD DE RESPUESTA

Figura 5 Percepción de los alumnos de la Universidad de Lambayeque hacia la Capacidad de Respuestas.

De manera que, para conocer el resultado acerca de la percepción sobre la Capacidad de Respuesta de Lambayeque, se determina lo siguiente:

El personal de la Universidad siempre está dispuesto atenderme y ayudarme	Con un porcentaje de 3.5% los alumnos están Totalmente enDesacuerdo. Con el 18.8% los alumnos están En desacuerdo. Con el 37.6% los alumnos están Ni en desacuerdo, ni en de acuerdo. Con el 34.1% los alumnos están De acuerdo. Con el 5.9% los alumnos están Totalmente en de acuerdo.
Si se me presenta o necesito ayuda, el personal de la Universidad me ayudará a resolverlo	Con un porcentaje de 5.9% los alumnos están Totalmente enDesacuerdo. Con el 17.6% los alumnos están En desacuerdo. Con el 35.3% los alumnos están Ni en desacuerdo, ni en de acuerdo. Con el 36.5% los alumnos están De acuerdo. Con el 4.7% los alumnos están Totalmente en de acuerdo.
Si solicito un servicio personal del Universidad, me informará exactamente cuando me lo proporcionarán y cumplirán con ello	Con un porcentaje de 5.9% los alumnos están Totalmente enDesacuerdo. Con el 16.5% los alumnos están En desacuerdo. Con el 31.8% los alumnos están Ni en desacuerdo, ni en de acuerdo. Con el 38.8% los alumnos están De acuerdo. Con el 7.1% los alumnos están Totalmente en de acuerdo.
Si requiero información de algo que generalmente no se encuentra en la Universidad, sé que me ayudarán a conseguirlo	Con un porcentaje de 10.6% los alumnos están Totalmente enDesacuerdo. Con el 18,8% los alumnos están En desacuerdo. Con el 35.3% los alumnos están Ni en desacuerdo, ni en de acuerdo. Con el 32.9% los alumnos están De acuerdo. Con el 2.4% los alumnos están Totalmente en de acuerdo.

Tabla 6 Percepción de los alumnos de la Universidad de Lambayeque hacia la Seguridad.

Ítems/Escala	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni en desacuerdo, ni en de acuerdo		De acuerdo		Totalmente en de acuerdo	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Me siento seguro de dejar mis pertenencias en el aula	14	16.5	22	25.9	21	24.7	22	25.9	6	7.1
Confío en la honestidad de las personas que trabajan en la Universidad	4	4.7	9	10.6	31	36.5	37	43.5	4	4.7
Confío en que no entrará ningún desconocido o alguien no autorizado en la Universidad	10	11.8	14	16.5	22	25.9	33	38.8	6	7.1
Me siento tranquilo y seguro dentro de la Universidad	3	3.5	6	7.1	20	23.5	41	48.2	15	17.6

Investigación de campo en la Universidad de Lambayeque.

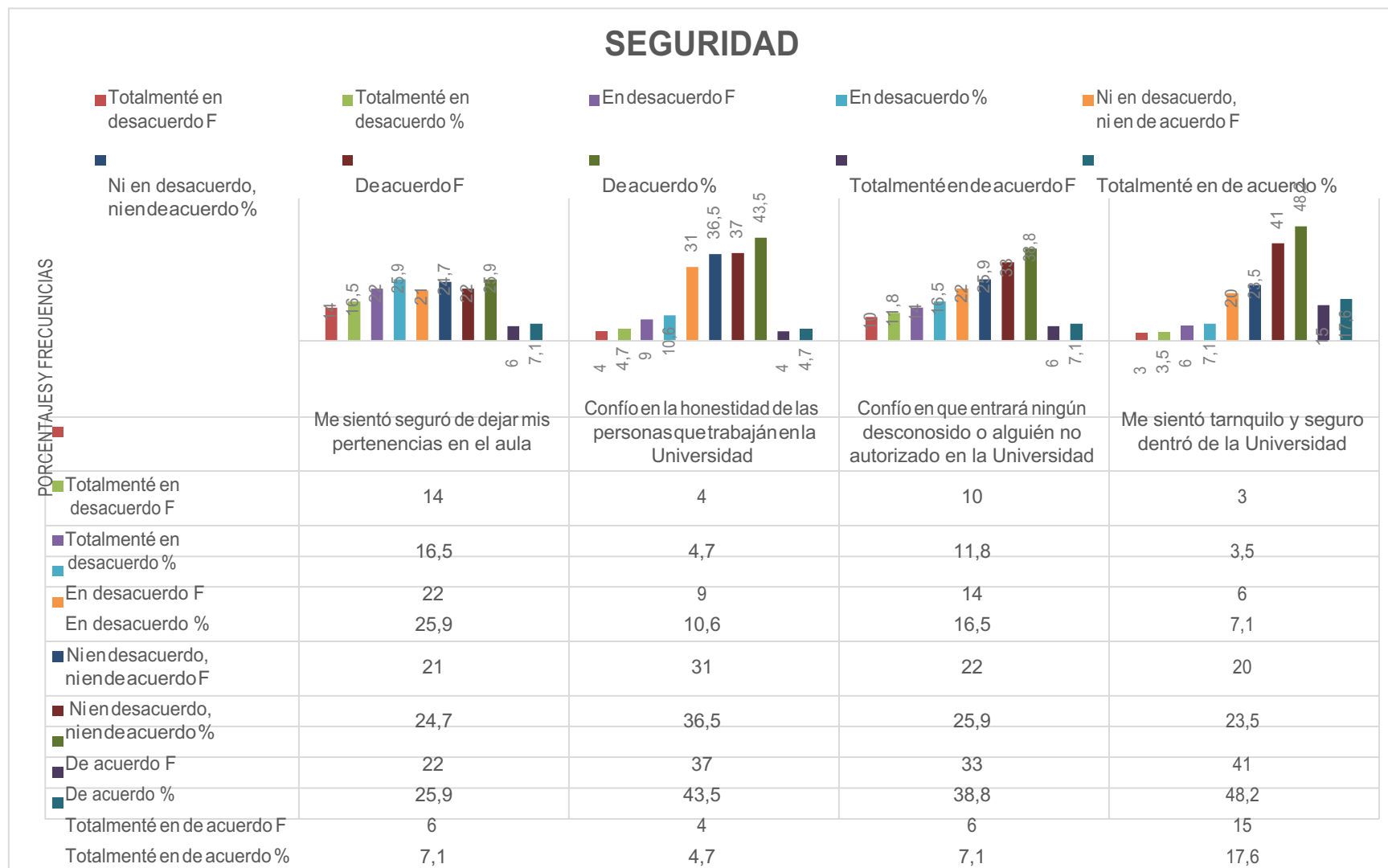


FIGURA 6. PERCEPCIÓ DE LOS ALUMNOS HACIA LA SEGURIDAD

Figura 6 Percepción de los alumnos de la Universidad de Lambayeque hacia la Seguridad.

De manera que, para conocer el resultado acerca de la percepción sobre la Capacidad de Respuesta de Lambayeque, se determina lo siguiente:

Me siento seguro de dejar mis pertenencias en el aula	Con un porcentaje de 16.5% los alumnos están Totalmente enDesacuerdo. Con el 25.9% los alumnos están En desacuerdo. Con el 24.7% los alumnos están Ni en desacuerdo, ni en de acuerdo. Con el 25.9% los alumnos están De acuerdo. Con el 7.1% los alumnos están Totalmente en de acuerdo.
Confío en la honestidad de las personas que trabajan en la Universidad	Con un porcentaje de 4.7% los alumnos están Totalmente enDesacuerdo. Con el 10.6% los alumnos están En desacuerdo. Con el 36.5% los alumnos están Ni en desacuerdo, ni en de acuerdo. Con el 36.5% los alumnos están De acuerdo. Con el 4.7% los alumnos están Totalmente en de acuerdo.
Confío en que entrará ningún desconocido o alguien no autorizado en la Universidad	Con un porcentaje de 5.9% los alumnos están Totalmente enDesacuerdo. Con el 16.5% los alumnos están En desacuerdo. Con el 31.8% los alumnos están Ni en desacuerdo, ni en de acuerdo. Con el 43.5% los alumnos están De acuerdo. Con el 4.7% los alumnos están Totalmente en de acuerdo.
Me siento tranquilo y seguro dentro de la Universidad	Con un porcentaje de 3.5% los alumnos están Totalmente enDesacuerdo. Con el 7.1% los alumnos están En desacuerdo. Con el 23.5% los alumnos están Ni en desacuerdo, ni en de acuerdo. Con el 48.2% los alumnos están De acuerdo. Con el 17.5% los alumnos están Totalmente en de acuerdo.

Tabla 7 Clasificación de los servicios de la Universidad de Lambayeque.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Buena	40	47,1
	Regular	38	44,7
	Deficiente	6	7,1
	Excelente	1	1,2
	Total	85	100,0

¿Cómo calificaría los servicios en general de la Universidad?

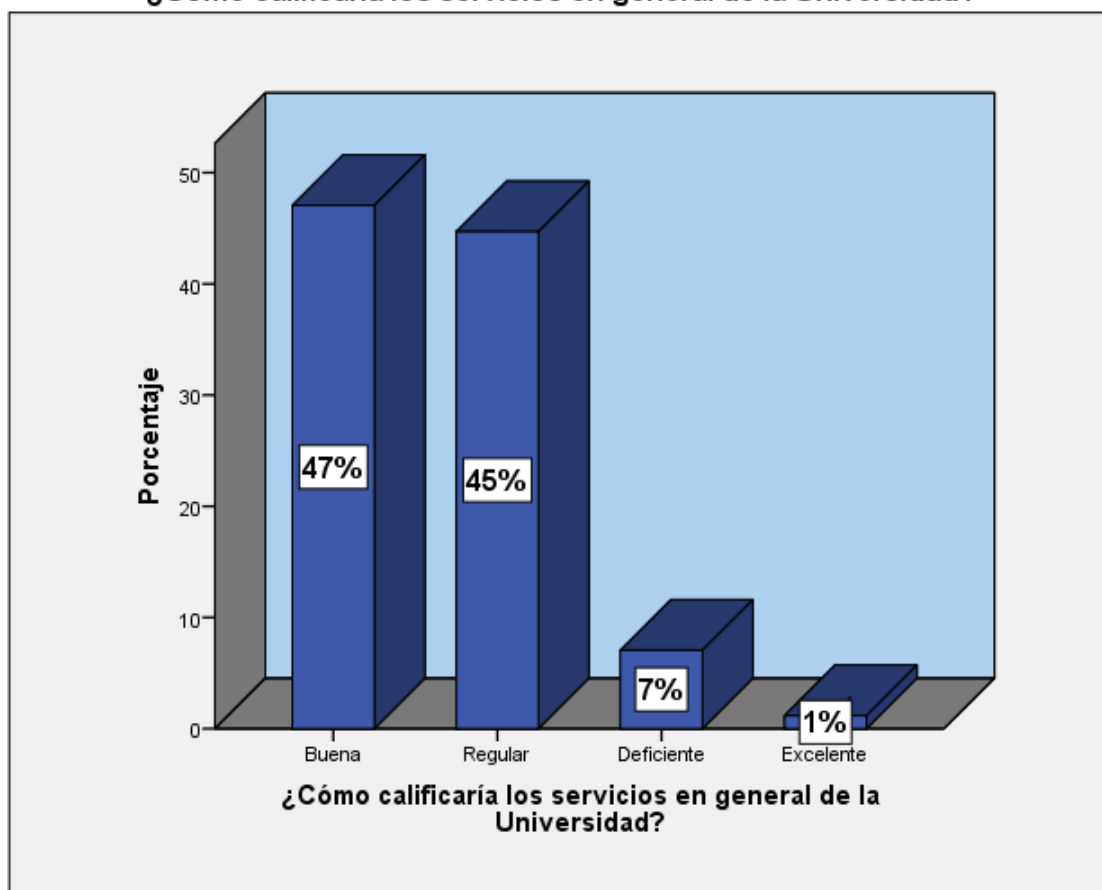


Figura 7 Clasificación de los servicios de la Universidad de Lambayeque

De manera que, para conocer los resultados acerca de cómo calificaría los alumnos los servicios de la Universidad de Lambayeque, se determina lo siguiente:

- Con un porcentaje de 47%: Califica que los servicios de la Universidad es buena.
- Con un porcentaje de 45%: Califica que los servicios de la Universidad es regular.

- Con un porcentaje de 7%: Califica que los servicios de la Universidad es deficiente.
- Con un porcentaje de 1%: Califica que los servicios de la Universidad es excelente.

Tabla 8 Recomendación de la Universidad de Lambayeque por parte de la población estudiantil.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Si	63	74,1
	No	22	25,9
	Total	85	100,0

Fuente: Investigación de campo en la Universidad de Lambayeque

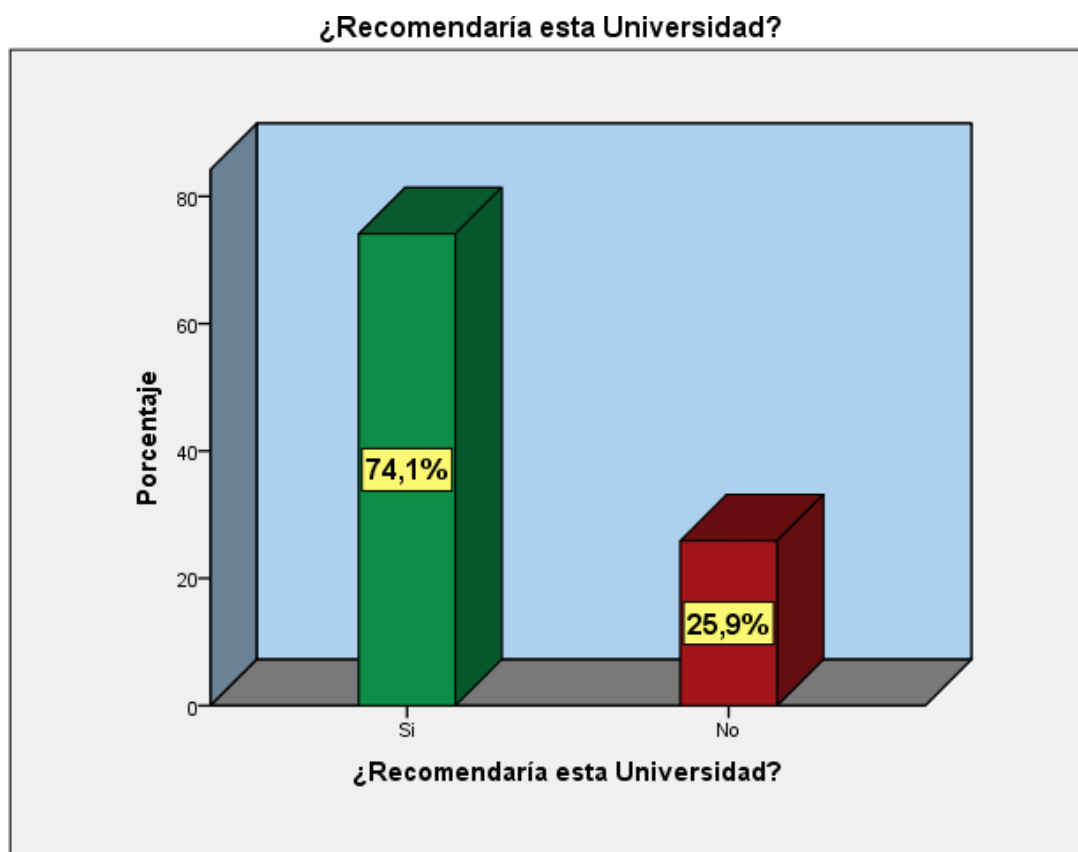


Figura 8 Recomendación por parte de los alumnos de la Universidad de Lambayeque.

De manera que, para conocer los resultados acerca de que los alumnos recomendarían a la Universidad de Lambayeque, se determinó que el 74,1% si la recomendaría y el 25,9 no la recomendaría.

4.3. Resumen de información de la entrevista al Vicerrector de la Universidad de Lambayeque.

Cuadro 9: Resumen de información de la entrevista:

Institución	"Universidad de Lambayeque"
Cargo	Vicerrector
Nombre y Apellidos.	Dr. Leopoldo Vasquez Nuñez
Distrito	Chiclayo
Preguntas	Respuestas
¿Cuáles son cuales son los objetivos que la Universidad quiere alcanzar?	Formar profesionales. Participar en la solución de problemas relacionados a las carreras profesionales, en la región y el país dentro de las carreras que se desarrollan en la Universidad, a través de la investigación y proyección social a través de los alumnos y profesores.
¿Cuáles son los métodos adecuados para lograr los objetivos?	La implementación académica de la enseñanza brindando las mejores condiciones a los alumnos en las aulas, laboratorio para desarrollar sus prácticas. La calidad de la plana docente con profesores que cuenten con experiencia y la especialización de post grado (maestrías o doctorados)
¿Qué tipo formación y educación reciben los estudiantes universitarios?	La formación profesional de las 5 carreras profesionales capacitándolos en las materias que corresponde a su plan de estudios y también su formación personal como parte de una sociedad culta y educada.
¿Qué formación y educación poseen los empleados de la universidad?	El personal administrativo que da sus servicios a la universidad atiende las necesidades de las autoridades, profesores y estudiantes, en el trámite de sus necesidades académicas para la cual las oficinas de secretaría y todas las oficinas administrativas se atiende con personal capacitado y con experiencia en la función que se le asigne.
¿Cómo ponen en práctica el trabajo y las acciones	Las autoridades tienen como función velar por los estudiantes y los profesores como el personal administrativo. Y si se

correctivas identificadas en la Universidad?	presentan fallas o errores se hacen las correcciones correspondientes tratando siempre de dar un buen servicio
¿Cómo verifican los efectos y resultados que surjan de aplicar las mejoras estrategias?	Las necesidades y faltas que se presentan dentro de las actividades académicas como administrativas son recogidas por la información y reclamos de los estudiantes y cualquier otro personal a cargo de la universidad.
¿Usted cree que los objetivos marcados se han logrado, si no es así, cómo tratarían de superarlo?	Aún se están cumpliendo son objetivos a mediano plazo que con mucha satisfacción estamos cumpliendo con cada uno de ellos de la mano de las autoridades universitarias y con el apoyo del personal administrativos, profesores y alumnos.
¿Cómo aplicaría las nuevas mejoras, si se han detectado errores en el paso anterior?	La universidad es joven y está en el proceso final de acreditación y reconocimiento por parte de la SUNEDU. Esto es porque ya han transcurrido más de 5 años de funcionamiento con la primera promoción de egresados como profesionales

PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA

UN PLAN DE TOTAL QUALITY MANAGEMNET (TQM) BASADO EN EL MÉTODO DE KAIZEN O MEJORA CONTINUACOMO PROPUESTA DE MEJORA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA “UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE”

El desarrollo de el Plan de Total Quality Managemnet (TQM) basado en el método de kaizen o mejora continua como propuesta de mejora para mejorar la calidad de servicio en la “Universidad De Lambayeque”, es el método más adecuado para la mejorar la calidad de servicio y tiene como objetivo fundamental la mejora continua o método de Kaizen, para el presente trabajo de investigación la propuesta se centrará en mejorar la calidad de servicio.

Luego de lo descrito se procedió a la elegir una causa, que para los efectos tiene una incidencia de alta relevancia y que se hace necesario para establecer las correcciones necesarias al caso, para esto permitirá la elaboración de un plan de TQM basado en el método de kaizen o mejora continua que se ajustara a los siguientes pasos:

1. Planificación (*Plan*): Identificar el proceso o áreas que se quiere mejorar, recopilación de los datos, definir objetivos y escoger los procesos más acordes para alcanzar los objetivos.
2. Hacer (*Do*): Llevar a cabo la ejecución de las acciones correctivas y la documentación de las operaciones realizadas.
3. Comprobar (*Check*): Comprobar los resultados.
4. Actuar (*Act*): Aplicar una acción de mejora luego de la verificación de su funcionamiento.

DESARROLLO DEL METODO DE KAIZEN O MEJORA CONTINUA:

1. PLANIFICACIÓN:

Se provino a identificar cual era la causa que se debía abordar para poder definir las acciones a tomar. Se considera que deber ser la capacitación deficiente y debido a que no existe un sistema debidamente documentado.

Se establecieron los objetivos y estrategias que van a permitir alcanzar los objetivos.

Objetivos:

- Capacitar a todo el personal de la Universidad, para así tener éxito, sobre los beneficios de la Mejora Continua o método de Kaizen y el mejor desempeño de sus actividades.
- Documentar las actividades de las áreas administrativas de la Universidad de Lambayeque.
- Promover la cultura de una buena calidad de servicio.

Estrategias:

- Objetivo 1: Capacitar a todo el personal de la Universidad, para así tener éxito, sobre los beneficios de la Mejora Continua o método de Kaizen y el mejor desempeño de sus actividades.
E1. Capacitación de directa en la misma Universidad
- Objetivo 2: Documentar las actividades de las áreas administrativas de la Universidad de Lambayeque.
E2. Documentación de actividades.
- Promover la cultura de una buena calidad de servicio.
E3. Charlas de concientización al personal y personal administrativo.

2. HACER:

PLAN DE MEJORA POR ESTRATEGIAS

Objetivo 1: Capacitar a todo el personal de la Universidad, para así tener éxito, sobre los beneficios de la Mejora Continua o método de Kaizen y el mejor desempeño de sus actividades.

E1. Capacitación de directa en la misma Universidad.

Nº	Estrategia de mejora	Tiempo de ejecución	Responsable	Medición	Insumos necesarios
1	Capacitación Inductiva	Corto Plazo	Coaching	Formar una cultura de servicio para el personal y resolver cualquier duda del alumno y brindar atención de calidad.	Equipos, material de la Universidad.
2	Capacitación Preventiva			Preparar al personal para la adopción de nuevas metodologías y tecnologías de trabajo.	
3	Capacitación Correctiva			Mejorar los resultados del personal en las evaluaciones de desempeño.	
4	Capacitación desarrollo de carrera			Elevar la productividad del personal y prepararlos para otros puestos dentro de la Universidad.	

Objetivo 2: Documentar las actividades de las áreas administrativas de la Universidad de Lambayeque.

E2. Documentación de actividades.

N°	Estrategia de mejora	Tiempo de ejecución	Responsable	Medición	Insumos necesarios
1	Revisar las actividades actuales y realizar su documentación y ajustes.	Corto plazo	Supervisor del Área	Supervisión del cumplimiento de lo documentado	Equipos, material de la Universidad.

Promover la cultura de una buena calidad de servicio.

E3. Charlas de concientización al personal y personal administrativo.

N°	Estrategia de mejora	Tiempo de ejecución	Responsable	Medición	Insumos necesarios
1	Dictar charlas para crear cultura de una buena calidad de servicio.	Corto plazo	Coaching	Supervisión directa en la ejecución de la actividad	Equipos, material de la Universidad.

3. COMPROBAR:

En esta etapa se presentarán los cumplimientos de las actividades y estrategias con su respectivo monitoreo constante por ser ejecutadas a corto plazo, como es una propuesta a futuro, será responsabilidad del jefe administrativo en verificar los cambios ocurridos en el proceder del personal.

4. ACTUAR:

Esta es la última etapa de la propuesta de mejorar la calidad de servicio, en esta etapa se desarrollará las siguiente sub etapas:

Mejora Continua: En esta etapa lo que se busca es que la Universidad de Lambayeque mejore continuamente en su eficiencia y eficacia de la

gestión propuesta. Se debe tener en cuenta los resultados que se obtuvieron a través de los cuestionarios - encuestas, en así como evaluar otras propuestas de mejora que se puedan plantear o surjan en la ejecución del proceso.

Estandarización: Luego de haber realizado la propuesta esta información se difunde a todo el personal de la Universidad y el procedimiento debe estar en un lugar visible para los colaboradores en orden de que puedan verificar la secuencia de pasos que se realiza.

V. DISCUSIÓN

DISCUSIÓN

En esta investigación tuvo como propósito establecer una propuesta basada en TOTAL QUALITY MANAGEMNET (TQM) UNA HERRAMIENTA PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE S.A.C DE LA PROVINCIA DE CHICLAYO. Por consiguiente se identificó cual es la percepción de la calidad de servicio que reciben los estudiantes de la Universidad, así mismo se identificó el grado de la calidad de servicio que reciben los alumnos por parte de la Universidad, además se les entrevisto a las autoridades de la universidad para saber cuál era su percepción acerca de la calidad de servicio, además se analizó un plan de mejora de calidad basadas en el método de Kaizen, como propuesta para la mejorar la calidad de servicio para la Universidad de Lambayeque.

Como resultado del estudio realizado en la Universidad se tienen las bases necesarias para establecer un plan de mejora continua o Método de Kaizen. El estudio realizado muestra las deficiencias que se presentan en la Universidad en relación a la calidad de servicio que se tiene en la misma. Existen puntos en los que se deben poner un mayor énfasis para llegar a mejorar la calidad de servicio y la hipótesis planteada se cumple debido a que se detectaron las áreas de la empresa en las que se deben establecer los planes de mejora continua o Método de Kaizen. Al tener estos resultados los dirigentes de la Universidad serán quienes decidan si se implementan acciones que permitan mejorar la calidad de servicio de la Universidad o no. Con los datos obtenidos en esta investigación fue posible obtener un panorama preliminar de la situación actual de la Universidad, el cual no fue muy alentador debido a que no existe un sistema debidamente documentado.

En los resultados del estudio se observa que existe una baja de elementos tangibles para el buen funcionamiento de la Universidad; sin embargo, en general, se refleja un potencial de oportunidades que podrían ser la pauta para emprender acciones de mejora, las cuales sean la base para la implementación de un sistema de gestión de calidad en la misma. En el caso específico de la evaluación preliminar sobre la situación actual de la Universidad. Es importante mencionar que la mayoría del personal de la organización ignora los conceptos

básicos de calidad que fundamentan a un sistema de gestión, situación que impactará de manera directa en la implementación del mismo.

Se destaca el nivel de empatía que los empleados de la Universidad tienen hacia con los estudiantes alcanzando un nivel que los alumnos lo han clasificado como que están de acuerdo aunque con el método de Kaizen o mejora continua se podrá alcanzar un porcentaje mucho más alto y pasar a totalmente en de acuerdo.

En cuanto a los servicios que presta la universidad los alumnos dijeron que era buena con una aprobación del 47% sin embargo ese no es el nivel que una Universidad que quiere alcanzar la mejora de la calidad de servicio pero con el método de Kaizen o mejora continua como propuesta para mejorar la calidad de servicio pude cambiar de ser buena a ser excelente.

Con lo mencionado y descrito anteriormente, se obtuvieron los argumentos suficientes para respaldar la hipótesis planteada y con ello realizar la propuesta de mejora continua o Método de Kaizen la cual únicamente se describió como un proyecto de desarrollo de la documentación mínima requerida para establecer un sistema, esperando convertirlo en la base para la implementación del sistema. Cabe recordar que la investigación fue de carácter proyectivo - descriptivo y es la organización quien decidirá si lleva a cabo la implementación o no del sistema.

VI. CONCLUSIONES

Conclusiones

- Se diseñó una estrategia basada en Total Quality Management (TQM) para mejorar la calidad de servicio la cual se definió como el método de Kaizen mejora continua que consta de 4 fases las cuales son: planificar, hacer, comprobar, actuar. El cual se estableció como la mejor estrategia que beneficiara a la Universidad de Lambayeque en la mejora de la calidad de servicio.
- Se evaluó la calidad de servicio percibida por los alumnos de la universidad y nos arrojó como resultados que los alumnos se encuentran de acuerdo a los servicios brindados por la universidad, otra parte se encuentra desconforme a los servicios de la universidad. En conclusión los estudiantes se encuentran en la escala de en desacuerdo hasta de acuerdo.
- Se identificó cual era de la percepción de las autoridades universitarias acerca de TQM y nos resultó que la percepción de las autoridades es buena ya que persiguen siempre a la mejora continua y basadas a las normas de SUNEDU y cuentan con las mejores condiciones para ejercer sus habilidades.
- Se propuso un plan de Total Quality Management (TQM) basado en el Método de Kaizen o mejora continua para la calidad de servicio, que consiste en: Planificación: Identificar el proceso o áreas que se quiere mejorar, recopilación de los datos, definir objetivos y escoger los procesos más acordes para alcanzar los objetivos.

Hacer: Llevar a cabo la ejecución de las acciones correctivas y la documentación de las operaciones realizadas.

Comprobar: Comprobar los resultados.

Actuar: Aplicar una acción de mejora luego de la verificación de su funcionamiento.

VII. RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

- Ejecutar la propuesta con la finalidad de mejorar la calidad de servicio en la Universidad de Lambayeque
- Hacer continuos encuestas a sus alumnos para conocer las necesidades y quejas que los mismos alumnos tienen sobre la calidad de servicio. Poniendo énfasis a los puntos que se relacionan entre la satisfacción de estos.
- Tomar acciones efectivas para mejorar la capacidad de respuesta, en especial en la eficacia y rapidez; para lo cual desarrollar sistemas que agilicen y organicen por áreas las actividades administrativas.
- Realizar un análisis del clima laboral para conocer la situación interna de Universidad para saber cuál es el mejor medio de comunicación interna para inculcar en los trabajadores el valor de la calidad de servicio y la importancia para la empresa.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Barrera., J. H. (2010). *Guía para la comprensión Holística*. Caracas: Universidad Nacional Abierta.
- Benzaquende Las Casas, J. (2013). Calidad en las empresas latinoamericanas: El Caso Peruano. *Globalización, Competitividad, Gobernabilidad*, 41 - 59.
- Benzaquende De las Casas, J. (2013). La ISO 9001 y TQM en las empresas Latino Americanas: Perú. *Globalización, Competitividad, Gobernabilidad*, 67 - 89.
- Benzaquende, J., & Convers-Sorza, J. (2015). El ISO 9001 y TQM en las empresas de Colombia. *Globalización, Competitividad, Gobernabilidad*, 107 - 128.
- Borja, S., & Jijón, J. (2014). *PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO, BASADO EN LA NORMA INTERNACIONAL ISO 9001:2008, EN EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO*. Quito: Universidad Internacional de Ecuador.
- Borja Dousdebés, S., & Jijón Albán, J. (2014). *PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN EN CALIDAD DE SERVICIO, BASADO EN LA NORMA INTERNACIONAL ISO 9001: 2008, EN EMPRESAS DE COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO, CASO: ALMACENES LA REBAJA*. Quito: Universidad Internacional del Ecuador.
- Cremasqui, E. (2015). *CALIDAD DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE*. Buenos Aires: EDICON.
- Gabriel, A. S. (2013). *Medición de la Calidad de los Servicios*. Cema: Universidad del Cema.
- Gómez, R. C. (2015). *ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL*. Mar del Plata : Universidad Nacional de Mar de Plata.
- Horna, A. A. (2010). *Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa*. Lima: USMP.
- José Moyano, S. B. (20014). *GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EMPRESAS TECNOLÓGICAS. DE TQM A ITIL*. Madrid: STARBOOK.
- Joshep Juran, B. G. (2013). *MANUAL DE CALIDAD*. España: Mc Graw Hill.
- Lascuarain Gutiérrez, I. (2012). *"DIAGNOSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA DE CALIDAD EN EL SERVICIO DE UNA EMPRESA DE UNIDADES DE ENERGIA ELECTRICA ININTERRUMPIDAS"*. Mexico D.F: Universidad Iberoamericana.
- Laura Martínez Caro, J. A. (2010). *BENEFICIOS COMERCIALES DE LA CERTIFICACIÓN ISO 9000. UN ESTUDIO EN EL SECTOR DE COMPAÑIAS ASEGURADORAS*. Bogota: AENOR.
- López Lemos, P. (2016). *Novedades ISO 9001:2015*. Madrid: FC Editorial.
- López Parra, M. E. (2013). *Importancia de la calidad del servicio al cliente. Un pilar en la gestión empresarial*. Mexico: Instituto Tecnológico de Sonora.
- Martínez Reluz, E. C. (2014). *CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LAS AGENCIAS DE CHICLAYO PARA UNA ENTIDAD DE MICROFINANZAS*. Chiclayo: UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO.
- Ministerio de Fomento. (2013). *CALIDAD*. Madrid: Ministerio de Fomento.

- Moises. (15 de Mayo de 2017). TQM EN LA UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPAN. (C. Chavarry, Entrevistador)
- MP Asesorias. (2013). *Aplicación de Total Quality Management (TQM) en procesos Productivos*. Bogota: MP Asesorias.
- Núñez Fernandez, E. (2007). *Archivos y Normas ISO*. España: Trea.
- Pino Jordán, R. M. (2010). *LA RELACIÓN ENTRE EL SECTOR INDUSTRIAL Y EL TAMAÑO DE EMPRESA CON LAS PRÁCTICAS DE LA CALIDAD TOTAL Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL*. Lima: PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ.
- QUISPE TOCTO, F. J. (2014). *LA CALIDAD DEL SERVICIO DE CATERING, EN EL SECTOR SOCIAL, DE LA CIUDAD DE CHICLAYO*. CHICLAYO: UNA UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO.
- Quispe, J. (2014). *LA CALIDAD DEL SERVICIO DE CATERING, EN EL SECTOR SOCIAL, DE LA CIUDAD DE CHICLAYO, 2014*. Chiclayo: Universidad Catolica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Rai Technology University. (2015). *Total Quality Management*. Dhodballapur: Rai Technology University.
- ROLDÁN ARBIETO, L. H., BALBUENA LAVADO, L. J., & MUÑOZ MEZARINA, Y. K. (2010). *CALIDAD DE SERVICIO Y LEALTAD DE COMPRA DEL CONSUMIDOR EN SUPERMERCADOS LIMEÑOS*. Lima: PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ.
- Roldán, H., Balbuena, J., & Muñoz, Y. (2012). *CALIDAD DE SERVICIO Y LEALTAD DE COMPRA DEL CONSUMIDOR EN SUPERMERCADOS LIMEÑOS*. Lima: Pontificia Uniniversidad Catolica del Perú.
- Saéz Vaca, Garcia, O., Palao, J., & Rojo, P. (2014). *Otras herramientas de gestión: TQM comparacion de BPR y criticas de ambas*.
- Sánchez Ruiz, E. A. (2015). *SEIS SIGMA, FILOSOFÍA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD: ESTUDIO TEÓRICO Y SU POSIBLE APLICACIÓN EN EL PERÚ*. Piura: Universidad de Piura.
- Setó, D. (2012). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Madrid: ESIC.
- Soto, F. (15 de Mayo de 2017). TQM EN LA UNIVERSIDAD SAN MARTIN DE PORES FILIAL NORTE. (C. Chavarry, Entrevistador)
- TOCTO, F. J. (2014). *LA CALIDAD DEL SERVICIO DE CATERING, EN EL SECTOR SOCIAL, DE LA CIUDAD DE CHICLAYO, 2014*. Chiclayo: UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO.
- Velazquez, D. (2009). *APLICACION DE SEIS SIGMA EN UN LABORATORIO DE ANALISIS CLINICOS*. Mexico D.F: UPIICSA.
- Ventura, D. (2008). *Propuesta de mejora en la calidad del servicio para el departamento de recepcion en un hotel de gran turismo*. Mexico: Instituto Politecnico Nacional.

IX. ANEXOS

ANEXO 5: MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

TITULO: TOTAL QUALITY MANAGEMNET (TQM) UNA HERRAMIENTA PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE S.A.C DE LA PROVINCIA DE CHICLAYO.						
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	SISTEMA DE HIPOTESIS	SISTEMA DE VARIABLES			
			VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Problema general Problemas internos en cuanto a la débil calidad del servicio ofrecido por los administrativos de la universidad, la débil respuesta entre los alumnos y los administrativos de la universidad y/o coordinadores de carrera y no hay alguna herramienta de medición de calidad ni existen estándares de calidad que califiquen estos	Objetivo general Diseñar estrategias basadas en Total Quality Managemnet (TQM) para mejorar la calidad de servicio en la Universidad de Lambayeque de la provincia de Chiclayo.	Hipótesis general Si se diseña un plan de Total Quality Managemnet (TQM) como herramienta, entonces, permitirá la mejora de la calidad de servicio en la Universidad de Lambayeque de la provincia de Chiclayo.	VI. TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)	Planificar	Objetivos de la Universidad Elección de los métodos	Entrevista
				Realizar	La formación y educación de las personas y empleados. Poner en práctica el trabajo y las acciones correctivas identificadas	
				Comprobar	Verificación de los efectos y resultados que surjan de aplicar las mejoras estrategias.	
				Actuar	Realizar su normalización	
					La Universidad cuenta con instalaciones modernas, atractivas y suficientes.	Cuestionario -

procesos por parte de la universidad.						
<p>Problemas específicos</p> <p>P1: ¿Cuál es situación actual con respecto a la calidad de servicio en la Universidad de Lambayeque?</p> <p>P2: ¿Cuál es la percepción de la mejora continua del TQM de las autoridades universitarias?</p> <p>P3: ¿Cuáles son las estrategias de Total Quality Managemnet (TQM) basado en el Método de kaizen o mejora continua que se implantará en el plan?</p>	<p>Objetivos específicos</p> <p>O1: Evaluarla calidad del servicio percibido de los estudiantes VII al IX ciclo de la Universidad de Lambayeque.</p> <p>O2: Identificar la mejora continua del TQM a través de la precepción de las autoridades universitarias.</p> <p>O3: Proponer un plan de Total Quality Managemnet (TQM) basado en el Método de kaizen o mejora continua para la calidad de servicio.</p>	<p>Sub-Hipótesis</p> <p>H1: La situación actual con respecto a la calidad de servicio en la Universidad de Lambayeque es deficiente.</p> <p>H2: La percepción de la mejora continua del TQM a través de la precepción de las autoridades universitarias es alta.</p> <p>H3: Las estrategias de Total Quality Managemnet (TQM) basado en el Método de kaizen o mejora continua que se implantará en el plan son las siguientes:</p>	<p>VD.</p> <p>CALIDAD DE SERVICIO</p>	<p>Elementos tangibles</p>	<p>Los empleados de la Universidad tienen una apariencia limpia y atrayente.</p> <p>El aula cuenta es cómoda con todos los servicios necesarios.</p> <p>La Universidad cuenta con todas las instalaciones, facilidades y servicios completos (laboratorios, biblioteca, etc.).</p> <p>El servicio de alimentos y restaurantes con que cuenta la Universidad ofrecen comida de calidad, con menús amplios y de excelente cocina.</p>	<p>Encuesta</p>
					<p>El personal de la Universidad siempre está atento a mis deseos y necesidades.</p> <p>El personal de la Universidad siempre está con una sonrisa y se muestra interesado por servir a los estudiantes.</p>	

		Planificar, Realizar, Comprobar, Actuar.			<p>En los sectores de la Universidad me prestan una atención muy personal.</p> <p>El ambiente que hay en la Universidad me hace sentir cómodo(a).</p> <p>En las áreas comunes (Restaurante, Áreas verdes, Áreas de juegos) hay un ambiente divertido y agradable.</p> <p>Empatía</p>	
					<p>Confío en el compromiso del personal de la Universidad para atenderme.</p> <p>Los distintos servicios que me presta la Universidad son presentados correctamente desde la primera vez. Si necesito ayuda o algo en particular, siento toda la confianza de acudir al personal de la Universidad para que se haga cargo de mi asunto.</p> <p>En todo momento, a todas horas del día y en todos los lugares de la Universidad recibo calidad de servicio.</p> <p>Confiabilidad</p>	
					<p>El personal de la Universidad siempre está dispuesto a atenderme y ayudarme.</p>	

				<p>Capacidad de respuesta</p> <p>Si se me presenta un problema o necesito ayuda, el personal de la Universidad me ayudará a resolverlo.</p> <p>Si solicito un servicio personal de la Universidad, me informarán exactamente cuando me lo proporcionarán, y cumplirán con ello.</p> <p>Si requiero información de algo que generalmente no se encuentra en la Universidad, sé que me ayudarán a conseguirlo</p>	
				<p>Seguridad</p> <p>Me siento seguro de dejar mis pertenencias en el aula.</p> <p>Confío en la honestidad de las personas que trabajan en la Universidad.</p> <p>Confío en que nunca entrará ningún desconocido o alguien no autorizado en la Universidad.</p> <p>Me siento tranquilo y seguro dentro de la Universidad.</p>	

Elaboración: Propia.

ANEXOS:

ANEXO 1: CUESTIONARIO – ENCUESTA, DIRIGIDOS A LOS ALUMNOS DE LA UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE



UNIVERSIDAD DE
LAMBAYEQUE

CUESTIONARIO - ENCUESTA PARA MEDIR LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE DE LA CIUDAD DE CHICLAYO.

Estimado estudiante, estamos desarrollando un estudio para conocer la calidad de servicios que presta La Universidad de Lambayeque en el distrito de Chiclayo. La información que se obtenga es confidencial y no se publicará de manera individual sino agregada. Sus datos no se suministrarán a nadie y se utilizarán solo para asuntos académicos. Agradecemos su amable colaboración.

En referencia a las siguientes características de la atención recibida en esta Uniniversidad, por favor señale con una X su opinión en relación con las siguientes afirmaciones, asignado el número de 1 a 5 que mejor represente su opinión, donde:

1. Totalmente en desacuerdo (TD)
2. En desacuerdo (ED)
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (ND)
4. De acuerdo (DA)
5. Totalmente en de acuerdo (TA)

Responsable: Carlos Alejandro Chavarry Rojas.

Carrera Profesional: AYM

Ciclo: 9'

ATRIBUTOS SOBRE LA CALIDAD SERVICIO DE LA UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE		TD 1	ED 2	ND 3	DA 4	TA 5
P.1	La Univeridad cuenta con instalaciones modernas, atractivas y suficientes.		X			
P.2	Los empleados de la Universidad tienen una apariencia limpia y atrayente.			X		
P.3	El aula cuenta es cómoda con todos los servicios necesarios.					X
P.4	La Universidad cuenta con todas las instalaciones, facilidades y servicios completos (laboratorios, biblioteca, etc.).	X				
P.5	El servicio de alimentos y restaurantes con que cuenta la Universidad ofrecen comida de calidad, con menús amplos y de excelente cocina.			X		
P.6	El personal de la Universidad siempre está atento a mis deseos y necesidades.				X	
P.7	El personal de la Universidad siempre está con una sonrisa			X		

	y se muestra interesado por servir a los estudiantes.					
P.8	En los sectores de la Universidad me prestan una atención muy personal.		X			
P.9	El ambiente que hay en la Universidad me hace sentir cómodo(a).				X	
P.10	En las áreas comunes (Restaurante, Áreas verdes, Áreas de juegos) hay un ambiente divertido y agradable.			X		
P.11	Confío en el compromiso del personal de la Universidad para atenderme.		X			
P.12	Los distintos servicios que me presta la Universidad son presentados correctamente desde la primera vez.					X
P.13	Si necesito ayuda o algo en particular, siento toda la confianza de acudir al personal de la Universidad para que se haga cargo de mi asunto.	X				X
P.14	En todo momento, a todas horas del día y en todos los lugares de la Universidad recibo calidad de servicio.			X		
P.15	El personal de la Universidad siempre está dispuesto a atenderme y ayudarme.	X				
P.16	Si se me presenta un problema o necesito ayuda, el personal de la Universidad me ayudará a resolverlo.	X				
P.17	Si solicito un servicio personal de la Universidad, me informarán exactamente cuando me lo proporcionarán, y cumplirán con ello.	X				
P.18	Si requiero información de algo que generalmente no se encuentra en la Universidad, sé que me ayudarán a conseguirlo.	X				
P.19	Me siento seguro de dejar mis pertenencias en el aula.					X
P.20	Confío en la honestidad de las personas que trabajan en la Universidad.			X		
P.21	Confío en que nunca entrará ningún desconocido o alguien no autorizado en la Universidad.					X
P.22	Me siento tranquilo y seguro dentro de la Universidad.			X		

P.23. ¿Cómo calificaría los servicios en general de la Universidad?	
Excelente	
Buena	
Regular	X
Deficiente	

P.24. ¿Recomendaría esta Universidad?	
Si	
No	X

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN...!!

**ANEXO 2: FICHAS DE VALIDACIÓN – CUESTIONARIO – ENCUESTA
DIRIGIDA A LOS ALUMNOS DE LA UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE.**

"Año del Buen Servicio al Ciudadano".

Chiclayo, 12 de Junio del 2017.

Sr.: JAIME LARAME CASTAÑEDA GONZALEZ

Presente. –

Por la presente, reciba usted el saludo cordial y fraterno a nombre la Escuela Profesional de Administración y Marketing de la Universidad de Lambayeque; así mismo para manifestarle que estoy desarrollando el proyecto de tesis denominada: "TOTAL QUALITY MANAGEMNET (TQM) UNA HERRAMIENTA PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE S.A.C." de la ciudad de Chiclayo, Región Lambayeque", por lo que conocedores de su trayectoria profesional y estrecha vinculación en el campo de la investigación, le solicito su colaboración en emitir su JUICIO DE EXPERTO, para la validación del Instrumento ENCUESTA PARA MEDIR LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE DE LA CIUDAD DE CHICLAYO.de la presente investigación.

Agradeciéndole por anticipado su gentil colaboración como experto, me suscribo de usted.

Atentamente,

CHAVARRY

Carlos Alejandro Chavarry Rojas.

Adjunto:

1. Matriz de consistencia.
2. Cuestionario Encuesta.
4. Ficha de juicio de experto.

**FICHA DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO ENCUESTA
VALIDEZ DEL INSTRUMENTO CUESTIONARIO**

**ENCUESTA PARA MEDIR LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA UNIVERSIDAD DE
LAMBAYEQUE DE LA CIUDAD DE CHICLAYO.**

Responsable: Carlos Alejandro Chavarry Rojas.

Indicación: Sr. Especialista se le pide su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los ítems del cuestionario de encuesta, que le mostramos, marque con un aspa que cree conveniente de acuerdo a su criterio y exigencia profesional, denotando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

ATRIBUTOS SOBRE LA CALIDAD SERVICIO DE LA UNIVERSIDAD DE LAMBAYQUE		TD 1	ED 2	ND 3	DA 4	TA 5
P.1	La Universidad cuenta con instalaciones modernas, atractivas y suficientes.					
P.2	Los empleados de la Universidad tienen una apariencia limpia y atrayente.					
P.3	El aula cuenta es cómoda con todos los servicios necesarios.					
P.4	La Universidad cuenta con todas las instalaciones, facilidades y servicios completos (laboratorios, biblioteca, etc.)					
P.5	El servicio de alimentos y restaurantes con que cuenta la Universidad ofrecen comida de calidad, con menús amplios y de excelente cocina.					
P.6	El personal de la Universidad siempre está atento a mis deseos y necesidades.					
P.7	El personal de la Universidad siempre está con una sonrisa y se muestra interesado por servir a los estudiantes.					
P.8	En los sectores de la Universidad me prestan una atención muy personal.					
P.9	El ambiente que hay en la Universidad me hace sentir cómodo(a).					
P.10	En las áreas comunes (Restaurante, Áreas verdes, Áreas de juegos) hay un ambiente divertido y agradable.					
P.11	Confío en el compromiso del personal de la Universidad para atenderme.					
P.12	Los distintos servicios que me presta la Universidad son presentados correctamente desde la primera vez.					
P.13	Si necesito ayuda o algo en particular, siento toda la confianza de acudir al personal de la Universidad para que se haga cargo de mi asunto.					

P.14	En todo momento, a todas horas del día y en todos los lugares de la Universidad recibo calidad de servicio.						
P.15	El personal de la Universidad siempre está dispuesto a atenderme y ayudarme.						
P.16	Si se me presenta un problema o necesito ayuda, el personal de la Universidad me ayudará a resolverlo.						
P.17	Si solicito un servicio personal de la Universidad, me informarán exactamente cuando me lo proporcionarán, y cumplirán con ello.						
P.18	Si requiero información de algo que generalmente no se encuentra en la Universidad, sé que me ayudarán a conseguirlo.						
P.19	Me siento seguro de dejar mis pertenencias en el aula.						
P.20	Confío en la honestidad de las personas que trabajan en la Universidad.						
P.21	Confío en que nunca entrará ningún desconocido o alguien no autorizado en la Universidad.						
P.22	Me siento tranquilo y seguro dentro de la Universidad.						

P.23. ¿Cómo calificaría los servicios en general de la Universidad?	
Excelente	<input checked="" type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Deficiente	<input type="checkbox"/>

P.24. ¿Recomendaría este Universidad?	
Si	<input checked="" type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Recomendaciones: _____

Apellidos y Nombres	Castañeda Gonzales Jaime Latorre
Grado Académico	Mg. Docencia Universitaria
Mención	Calidad Educativa

 _____ FIRMA

"Año del Buen Servicio al Ciudadano".

Chiclayo, 12 de Junio del 2017.

Sr.: MARCO ARAGÓN ALVARADO

Presente. –

Por la presente, reciba usted el saludo cordial y fraterno a nombre la Escuela Profesional de Administración y Marketing de la Universidad de Lambayeque; así mismo para manifestarle que estoy desarrollando el proyecto de tesis denominada: "TOTAL QUALITY MANAGEMNET (TQM) UNA HERRAMIENTA PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE S.A.C." de la ciudad de Chiclayo, Región Lambayeque", por lo que conocedores de su trayectoria profesional y estrecha vinculación en el campo de la investigación, le solicito su colaboración en emitir su JUICIO DE EXPERTO, para la validación del Instrumento ENCUESTA PARA MEDIR LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE DE LA CIUDAD DE CHICLAYO.de la presente investigación.

Agradeciéndole por anticipado su gentil colaboración como experto, me suscribo de usted.

Atentamente,

CHAVARRY

Carlos Alejandro Chavarry Rojas.

Adjunto:

1. Matriz de consistencia.
2. Cuestionario Encuesta.
4. Ficha de juicio de experto.

**FICHA DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO ENCUESTA
VALIDEZ DEL INSTRUMENTO CUESTIONARIO**

**ENCUESTA PARA MEDIR LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA UNIVERSIDAD DE
LAMBAYEQUE DE LA CIUDAD DE CHICLAYO.**

Responsable: Carlos Alejandro Chavarry Rojas.

Indicación: Sr. Especialista se le pide su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los ítems del cuestionario de encuesta, que le mostramos, marque con un aspa que cree conveniente de acuerdo a su criterio y exigencia profesional, denotando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

ATRIBUTOS SOBRE LA CALIDAD SERVICIO DE LA UNIVERSIDAD DE LAMBAYQUE		TD 1	ED 2	ND 3	DA 4	TA 5
P.1	La Universidad cuenta con instalaciones modernas, atractivas y suficientes.					
P.2	Los empleados de la Universidad tienen una apariencia limpia y atrayente.					
P.3	El aula cuenta es cómoda con todos los servicios necesarios.					
P.4	La Universidad cuenta con todas las instalaciones, facilidades y servicios completos (laboratorios, biblioteca, etc.)					
P.5	El servicio de alimentos y restaurantes con que cuenta la Universidad ofrecen comida de calidad, con menús amplios y de excelente cocina.					
P.6	El personal de la Universidad siempre está atento a mis deseos y necesidades.					
P.7	El personal de la Universidad siempre está con una sonrisa y se muestra interesado por servir a los estudiantes.					
P.8	En los sectores de la Universidad me prestan una atención muy personal.					
P.9	El ambiente que hay en la Universidad me hace sentir cómodo(a).					
P.10	En las áreas comunes (Restaurante, Áreas verdes, Áreas de juegos) hay un ambiente divertido y agradable.					
P.11	Confío en el compromiso del personal de la Universidad para atenderme.					
P.12	Los distintos servicios que me presta la Universidad son presentados correctamente desde la primera vez.					
P.13	Si necesito ayuda o algo en particular, siento toda la confianza de acudir al personal de la Universidad para que se haga cargo de mi asunto.					

P.14	En todo momento, a todas horas del día y en todos los lugares de la Universidad recibo calidad de servicio.					
P.15	El personal de la Universidad siempre está dispuesto a atenderme y ayudarme.					
P.16	Si se me presenta un problema o necesito ayuda, el personal de la Universidad me ayudará a resolverlo.					
P.17	Si solicito un servicio personal de la Universidad, me informarán exactamente cuando me lo proporcionarán, y cumplirán con ello.					
P.18	Si requiero información de algo que generalmente no se encuentra en la Universidad, sé que me ayudarán a conseguirlo.					
P.19	Me siento seguro de dejar mis pertenencias en el aula.					
P.20	Confío en la honestidad de las personas que trabajan en la Universidad.					
P.21	Confío en que nunca entrará ningún desconocido o alguien no autorizado en la Universidad.					
P.22	Me siento tranquilo y seguro dentro de la Universidad.					

P.23. ¿Cómo calificaría los servicios en general de la Universidad?	
Excelente	
Buena	✓
Regular	
Deficiente	

P.24. ¿Recomendaría esta Universidad?	
Si	
No	

Recomendaciones: Revisar Intervenciones

Apellidos y Nombres	ARCEÓN ALVARADO, MARCO
Grado Académico	DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN DE EDUCACIÓN
Mención	DIAGNÓSTICO E.P. ADMINISTRACIÓN Y MARKETING


FIRMA

"Año del Buen Servicio al Ciudadano".

Chiclayo, 12 de Junio del 2017.

Sr.: ALVARO WLADIMIR VÁSQUEZ VÁSQUEZ

Presente. –

Por la presente, reciba usted el saludo cordial y fraterno a nombre la Escuela Profesional de Administración y Marketing de la Universidad de Lambayeque; así mismo para manifestarle que estoy desarrollando el proyecto de tesis denominada: "TOTAL QUALITY MANAGEMNET (TQM) UNA HERRAMIENTA PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE S.A.C." de la ciudad de Chiclayo, Región Lambayeque", por lo que conocedores de su trayectoria profesional y estrecha vinculación en el campo de la investigación, le solicito su colaboración en emitir su JUICIO DE EXPERTO, para la validación del Instrumento ENCUESTA PARA MEDIR LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE DE LA CIUDAD DE CHICLAYO.de la presente investigación.

Agradeciéndole por anticipado su gentil colaboración como experto, me suscribo de usted.

Atentamente,

CHAVARRY

Carlos Alejandro Chavarry Rojas.

Adjunto:

1. Matriz de consistencia.
2. Cuestionario Encuesta.
4. Ficha de juicio de experto.

*Recibido
13/06/17
[Firma]*

**FICHA DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO ENCUESTA
VALIDEZ DEL INSTRUMENTO CUESTIONARIO**

**ENCUESTA PARA MEDIR LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA UNIVERSIDAD DE
LAMBAYEQUE DE LA CIUDAD DE CHICLAYO.**

Responsable: Carlos Alejandro Chavarry Rojas.

Indicación: Sr. Especialista se le pide su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los ítems del cuestionario de encuesta, que le mostramos, marque con un **aspa** que cree conveniente de acuerdo a su criterio y exigencia profesional, denotando **si** cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

ATRIBUTOS SOBRE LA CALIDAD SERVICIO DE LA UNIVERSIDAD DE LAMBAYQUE		TD 1	ED 2	ND 3	DA 4	TA 5
P.1	La Universidad cuenta con instalaciones modernas, atractivas y suficientes.					
P.2	Los empleados de la Universidad tienen una apariencia limpia y alrayente.					
P.3	El aula cuenta es cómoda con todos los servicios necesarios.					
P.4	La Universidad cuenta con todas las instalaciones, facilidades y servicios completos (laboratorios, biblioteca, etc.)					
P.5	El servicio de alimentos y restaurantes con que cuenta la Universidad ofrecen comida de calidad, con menús amplios y de excelente cocina.					
P.6	El personal de la Universidad siempre está atento a mis deseos y necesidades.					
P.7	El personal de la Universidad siempre está con una sonrisa y se muestra interesado por servir a los estudiantes.					
P.8	En los sectores de la Universidad me prestan una atención muy personal.					
P.9	El ambiente que hay en la Universidad me hace sentir cómodo(a).					
P.10	En las áreas comunes (Restaurante, Áreas verdes, Áreas de juegos) hay un ambiente divertido y agradable.					
P.11	Confío en el compromiso del personal de la Universidad para atenderme.					
P.12	Los distintos servicios que me presta la Universidad son presentados correctamente desde la primera vez.					
P.13	Si necesito ayuda o algo en particular, siento toda la confianza de acudir al personal de la Universidad para que se haga cargo de mi asunto.					

P.14	En todo momento, a todas horas del día y en todos los lugares de la Universidad recibo calidad de servicio.						
P.15	El personal de la Universidad siempre está dispuesto a atenderme y ayudarme.						
P.16	Si se me presenta un problema o necesito ayuda, el personal de la Universidad me ayudará a resolverlo.						
P.17	Si solicito un servicio personal de la Universidad, me informarán exactamente cuando me lo proporcionarán, y cumplirán con ello.						
P.18	Si requiero información de algo que generalmente no se encuentra en la Universidad, sé que me ayudarán a conseguirlo.						
P.19	Me siento seguro de dejar mis pertenencias en el aula.						
P.20	Confío en la honestidad de las personas que trabajan en la Universidad.						
P.21	Confío en que nunca entrará ningún desconocido o alguien no autorizado en la Universidad.						
P.22	Me siento tranquilo y seguro dentro de la Universidad.						

P.23. ¿Cómo calificaría los servicios en general de la Universidad?	
Excelente	
Buena	
Regular	
Deficiente	

P.24. ¿Recomendaría esta Universidad?	
Si	
No	

Recomendaciones: _____

Apellidos y Nombres	VASQUEZ VASQUEZ ALVARO WLADIMIR
Grado Académico	MAGISTER
Mención	DOCENCIA E INVESTIGACIÓN


 FIRMA

II. ENTREVISTA:

1. ¿Cuáles son los objetivos que la Universidad quiere alcanzar?
 - Formar profesionales.
 - Participar en solución de problemas relacionados a las carreras profesionales, en la región y al país dentro de las carreras que se desarrollan en la universidad.
 - Avanzar de la investigación y proyección social a través de los alumnos y profs.
2. ¿Cuáles son los métodos adecuados para lograrlos?
 - A la implementación (académica) de la enseñanza brindando los mejores ambientes a los alumnos de aulas y laboratorio para desarrollo de sus prácticas.
 - ~~Elaborar~~ la calidad de lo planeado con profesores que cuenten con experiencia y con especialización de post-grado minimamente de maestría y en lo posible el doctorado conforme ~~a este~~ ~~se requiere~~ ~~la implementación de la docencia es donde los cursos en la actualidad.~~
3. ¿Qué tipo formación y educación reciben los estudiantes? *Parte de la universidad*
 - La formación profesional de las carreras profesionales capacitándolos en los materias que corresponden a su plan de estudios y también en formación personal como parte de una particular cultura y educada.
4. ¿Qué formación y educación poseen los empleados? *de la Univer*

El personal adm. que da ~~los~~ ~~sus~~ servicios a la uni. atiende las necesidades de los autoridades adms, prof. y estudiantiles, en el momento de sus necesidades académicas para lo cual los off. de secretaría y todos los off. adm. se obtienen un personal capacitado y con experiencia en la función ~~para~~ ~~se les otorga~~

5. ¿Cómo ponen en práctica el trabajo y las acciones correctivas identificadas en la Universidad?

- Las autoridades tienen como función orden por la buena a los estudiantes tanto de los prof. como el personal adm. ~~Y se~~ Y se presentan faltas o errores si bien las responsabilidades tratando siempre de dar ~~soluciones~~ un buen servicio.

6. ¿Cómo verifican los efectos y resultados los estudiantes?

Los resultados y faltas que se presentan dentro de act. académicas como orden. son verificadas por la información y recibidos de los estudiantes y cualquier otro personal a cargo de la universidad.

7. ¿Cómo aplican las mejores estrategias la Universidad?

- Existe una oficina de MKT que se encarga de informar al público interesado de los servicios que presta la universidad ~~así como~~ obteniendo de los medios de comunicación.

8. ¿Cómo realizan la normalización de las mejoras la Universidad?

La universidad se encuentra en proceso final de acreditación y reconocimiento definitivo por parte de la SUPEDU. Esto es por que ya han transcurrido más de 5 años de funcionamiento y con la primera promoción de egresados como profesionales.

.....

MUCHAS GRACIAS...!!

ANEXO: FOTOS ENCUESTANDO

Alumnos de la Escuela de Profesional de Administración y Marketing



Alumnos de la Escuela Profesional de Administracion Turistica



Alumnos de la Escuela Profesional de Ingeniería Ambiental



Alumnos de Escuela Profesional de Ingeniería Comercial



Alumnos de la Escuela Profesional de Ingenieris de Sistemas

